PARTE SECONDA

LA FUNZIONE FINANZIARIA

CAPITOLO PRIMO

ASPETTI GENERALI

1.1 Ambito e ruolo della funzione finanziaria

L'obiettivo prioritario del management finanziario di un'impresa è quello di gestire il fattore capitale, reperendo i fondi aziendali e impiegando gli stessi nella gestione corrente o in opportuni piani d'investimento.

Per molti anni, la maggior parte dei musei non ha dovuto affrontare preoccupazioni di questo tipo in quanto finanziati quasi interamente dallo Stato pronto anche a ripianare eventuali deficit di gestione. Solamente i musei privati, in particolar modo quelli americani, per i quali l'intervento diretto dello Stato è sempre stato marginale, hanno implementato strategie volte al reperimento dei fondi necessari allo svolgimento delle molteplici attività che caratterizzano un museo.

Negli ultimi anni, si è però registrata una diminuzione del sostegno finanziario statale. Inoltre

> l'aumento di interesse verso il sistema museale non è rivolto solo all'importanza che esso può rivestire nell'offerta culturale ed educativa

del paese, ma è sempre più spesso accentrato sulle sue potenziali ricadute economiche[1].

Ci si chiede dunque se il museo sia in grado di dar vita a un processo, seppur limitato, di autofinanziamento che possa sopperire alla congenita penuria degli stanziamenti statali.

Tabella 1. *Spesa per i beni culturali in Europa*

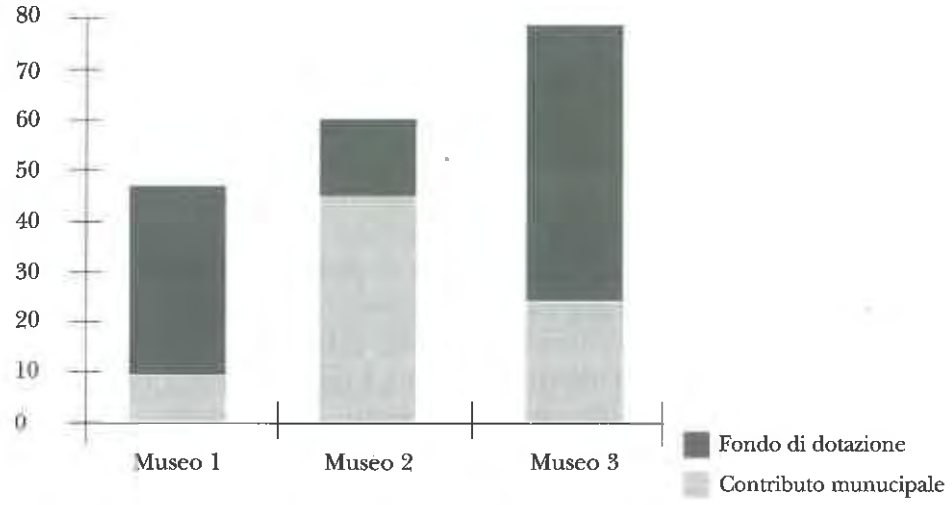
Nazione	*Spesa per i beni cult. (cifre in milioni di ECU)*	*Spesa in % sul PIL*	*% destinata ai musei*
Germania	1.368	0.7	20.10
Francia	1.454	1.0	28.90
Italia	1.272	0.4	32.80
Olanda	497	0.7	29.10
Belgio	224	0.5	26.70
Lussemburgo	8	0.5	24.00
Gran Bretagna	447	0.2	36.70
Irlanda	22	0.2	32.60
Danimarca	184	0.8	24.20
Grecia	79	0.4	—
Spagna	564	0.6	32.60
Portogallo	56	0.4	41.00

FONTE: R. CLARKE, «Government Policy and Art Museums in the United Kingdom», in M. FELDSTEIN (a cura di), *The Economics of Art Museums*, Chicago-London, The University of Chicago Press, 1991.

Dalla lettura dei dati della tabella 1 si evince come i finanziamenti destinati ai musei in tutti i paesi europei sono esigui, e dunque di fronte a una riduzione ulteriore di questi si rende necessario percorrere nuove strade.

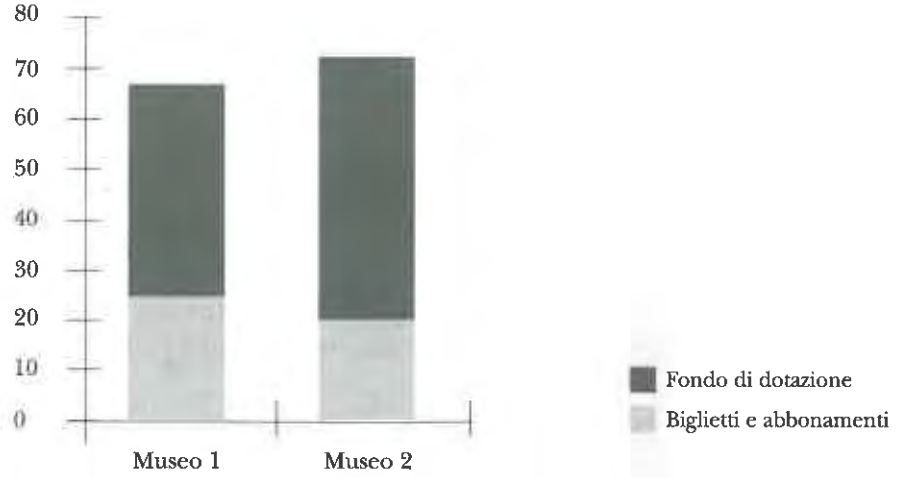
[1] S. GORELLI, «La domanda», in C. Bodo (a cura di), *Rapporto sull'economia della cultura in Italia*, Roma, Istituto Poligrafico e Zecca dello Stato, 1994, p. 337.

Figura 1. *Sovvenzioni municipali e fondi di dotazione di tre musei americani (1969)*



FONTE: N. RUDENSTINE, «Museum Finances», in M. Feldstein (a cura di), *The Economics of Art Museums*, Chicago-London, The University of Chicago Press, 1991

Figura 2. *Principali fonti di entrata di due musei americani (1969)*



FONTE: N. RUDENSTINE, «Museum Finances», in M. Feldstein (a cura di), *The Economics of Art Museums*, Chicago-London, The University of Chicago Press, 1991

Guardare all'esperienza americana può allora essere utile per capire come sia possibile diversificare le fonti di entrata e come per fare ciò è necessaria una attenta programmazione e il ricorso a tecniche di fund rising proprie del mondo aziendale.

I musei americani dagli anni Sessanta a oggi hanno profondamente modificato la stuttura delle loro entrate.

La figura 1 mostra la percentuale delle entrate, per il 1969, derivanti dal fondo di dotazione e dalle contribuzioni municipali, per tre grandi musei cittadini. Tramite solamente queste due fonti i musei in questione riuscivano a coprire dal 46 al 79 % delle loro necessità.

Nella figura 2 sono invece riportate le percentuali di due musei cittadini che presentano però una importante differenza. Nessuno dei due riceveva contribuzioni dalla municipalità e per far fronte alle spese dovevano poter contare sulle entrate derivanti dalla vendita dei biglietti d'ingresso e degli abbonamenti. La dotazione di capitale più queste entrate forniva il 66 e il 72 % delle entrate complessive.

Considerando i cinque musei nel loro complesso la media delle entrate fornite dal fondo di dotazione e dai contributi pubblici o dai diritti d'entrata provvedeva a coprire il 64.6% delle spese necessarie al funzionamento. Il rimanente fabbisogno poteva essere così coperto con tranquillità mediante altre fonti le quali consistevano principalmente nei doni ricevuti da mecenati e dai proventi derivanti dall'attività espositiva.

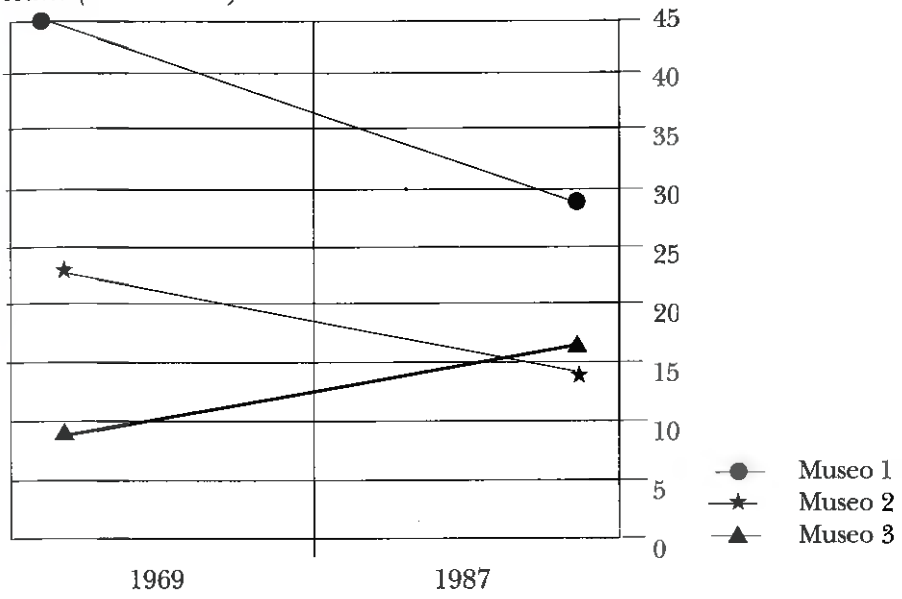
Se esaminiamo la situazione finanziaria degli stessi musei nel 1987 ci si può accorgere di come si sia profondamente modificata l'economia dei musei americani nel giro di venti anni.

Nelle successive figure si può vedere come le percentuali delle entrate derivanti dal fondo di dotazione e dai contributi della municipalità siano diminuite in media sensibilmente (la diminuzione delle due fonti nel complesso ha pesato per il 24.7 %). Nello stesso periodo si è assistito a un impressionante sviluppo dei musei.

Nella tabella 2 si evidenzia invece il tasso di crescita del numero di esposizioni organizzate e del numero dei componenti l'organico degli stessi musei prima analizzati.

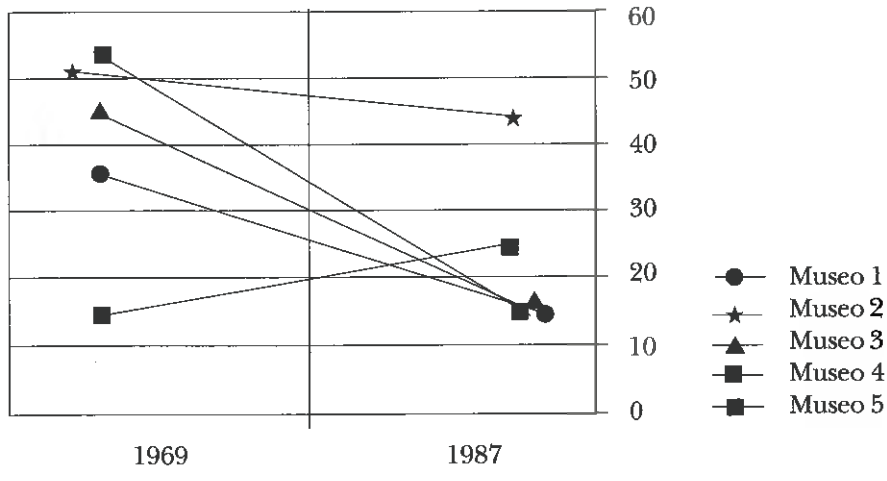
Tale crescita ha comportato l'aumento dei costi fissi e di conseguenza la necessità di trovare nuove fonti di finanziamento considerando che, parallelamente, non sono cresciute né le entrate derivanti dal fondo di dotazione, né quelle provenienti dalle contribuzioni municipali. Tale risultato è stato conseguito dai musei americani attraverso l'attivazione di una serie di attività collaterali (apertura di punti vendita all'in-

Figura 3. *Variazione percentuale delle sovvenzioni municipali di tre musei americani (1969-1987)*



FONTE: N. RUDENSTINE, «Museum Finances», in M. Feldstein (a c. di), *The Economics of Art Museums*, Chicago-London, The University of Chicago Press, 1991

Figura 4. *Diminuzione percentuale delle entrate derivanti dal fondo di dotazione di cinque musei americani (1969-1987)*



FONTE: N. RUDENSTINE, «Museum Finances», in M. Feldstein (a c. di), *The Economics of Art Museums*, Chicago-London, The University of Chicago Press, 1991

Tabella 2. *Crescita del numero di esposizioni organizzate e del numero di dipendenti di cinque musei americani (1980-1987)*

	1980	1987	%
N. totale di esposizioni	105	144	37%
Grandi esposizioni (blockbuster)	16	32	100%
N. totale di dipendenti	2.201	2.759	25%
Curatori	150	159	6%

FONTE: N. RUDENSTINE, «Museum Finances», in M. Feldstein (a cura di), *The Economics of Art Museums*, Chicago-London, The University of Chicago Press, 1991

terno del museo, gestione di ristoranti e bar, sviluppo del *merchandising*, organizzazone di grandi esposizioni, ecc.).

L'esempio americano dimostra dunque come sia possibile per i musei reperire entrate addizionali, rispetto a quelle derivanti dai finanziamenti statali. Lo spazio per la diversificazione sicuramente esiste.

Il ruolo della funzione finanziaria diviene dunque fondamentale per il perseguimento di due obiettivi: ottimizzare l'utilizzo delle risorse a disposizione e ottenerne di nuove per far sì che i musei possano espletare la loro missione nel migliore dei modi.

A tale riguardo i responsabili finanziari dei musei americani si stanno interrogando su quello che accadrà nei prossimi venti anni. È infatti impensabile che le entrate derivanti dai diritti di ammissione, dal *merchandising* e da altre attività collaterali possano continuare a crescere indefinitivamente. Si rende dunque necessario trovare nuove modalità di finanziamento (ad esempio cercare di ottenere maggiori contribuzioni e opere dai privati) e, contemporaneamente cominciare a ridurre i costi fissi.

Dalla lettura dei dati si è potuto osservare come nella maggior parte dei paesi i fondi destinati ai musei siano di entità modesta e in diminuzione. È interessante allora chiederci quanti e quali vantaggi lo Stato derivi dalla diminuzione del finanziamento accordato ai musei.

I musei, come si evince da molti studi, possono apportare un notevole contributo all'economia di un paese. In Inghilterrra è stato stimato che i musei movimentano 224 milioni di sterline e sono capàci di creare nuovi

posti di lavoro, anche grazie all'indotto che generano. Hanno grande importanza nello sviluppo del turismo e attraggono nuove attività nelle aree in cui sono localizzati. Inoltre sono una fonte di idee, di formazione e di sostegno per molti settori contigui come l'architettura, il design, la moda e la fotografia. Infine generano esternalità nel campo educativo. Tutti questi argomenti sono a favore di un intervento forte nel settore da parte dello Stato ferma restando la necessità che i musei attivino una serie di servizi che, oltre a generare ricavi supplementari, migliorino la qualità dell'offerta ai visitatori.

1.2 Il fabbisogno finanziario

La struttura del fabbisogno finanziario non presenta grandi differenze tra un paese e l'altro. Tali differenze dipendono principalmente dallo status giuridico del museo (di proprietà dello Stato o dei privati).

Attraverso l'analisi dei dati relativi alle spese dei musei che operano in diversi paesi è possibile verificare l'omogeneità del fabbisogno finanziario in contesti differenti.

Tabella 3. *La struttura dei costi*

	Totale	*CEE*	*Nord America*	*Altri paesi*	*Italia (*)*
Personale	45.27%	44.55%	45.53%	50.79%	46.24%
Materiali e consumi	24.01%	22.78%	25.04%	23.11%	23.75%
Attività scientifica	4.16%	5.36%	3.37%	1.17%	6.88%
Restauro	2.01%	1.70%	2.37%	0.08%	14.67%
Mostre	8.63%	3.64%	12.18%	16.65%	5.43%
Sviluppo	15. 92%	21.97%	11.51%	8.20%	3.04%
Totale	100.00%	100.00%	100.00%	100.00%	100.00%

(*) esclusi i musei statali

FONTE: P. VALENTINO, «Gli ingranaggi delle macchine del tempo: la struttura economica delle organizzazioni museali», in P. Valentino (a cura di), *L'immagine e la memoria*, Roma, Leonardo Periodici, 1992.

1.2.1 Il personale

L'area di maggiore spesa è rappresentata dal costo del personale. Le differenze tra i vari paesi non sono sensibili. Tutti i musei si trovano di fronte a costi del personale crescenti; questo è inevitabile quando il lavoro è la principale componente dei costi operativi e quando poche sono le possibilità di incrementi di produttività[2]. Il problema potrebbe essere risolto impiegando un maggior numero di volontari o ricorrendo a forme di assunzione part-time.

Un discorso a parte meritano i curatori. In Gran Bretagna uno studio ha rilevato che la preparazione dei curatori non è sufficientemente elevata perché gli stipendi che vengono offerti loro non reggono la concorrenza delle istituzioni private. In America il Metropolitan Museum ha dovuto sensibilmente aumentare gli stipendi dei curatori per renderli omogenei con quelli degli esperti finanziari e di mercato del museo per non creare tensioni tra le divisioni.

1.2.2 Restauro e sviluppo

Un'altra forte spesa cui vanno incontro i musei concerne tutti gli oneri sostenuti per la manutenzione ordinaria e straordinaria dello stabile e per l'acquisizione di nuove opere da destinare alle collezioni. I paesi CEE presentano una percentuale superiore in considerazione dei grandi lavori di ammodernamento che sono stati portati avanti negli ultimi anni. Tale spesa si fa sentire molto in quanto, spesso, i musei sono ospitati in palazzi storici che possono essere preservati solo a costo di crescenti interventi di restauro e manutenzione. In Gran Bretagna la spesa per la manutenzione è salita dai 17.2 milioni di sterline pagate nel 1978 ai 27.6 milioni del 1987. Inoltre i costi per adeguare il museo alle normative di sicurezza promulgate negli ultimi anni sono naturalmente più alti data l'età dei palazzi.

[2] W. BAUMOL, W. BOWEN, *Performing Arts-The economic Dilemma*, New York, Basic Books, 1966.

Da non sottovalutare i costi per il mantenimento dei giardini. Inoltre pochi sono i fondi a disposizione del museo per l'allestimento delle mostre e per il riordino dei depositi che, considerando la quantità di opere non esposte, necessiterebbero di essere attrezzati in modo da garantire la conservazione e la catalogazione degli oggetti in essi custoditi.

Per quanto riguarda le spese per l'acquisto di nuove opere le percentuali sono molto basse perché i fondi a disposizione, da una parte, e i crescenti costi delle opere sui mercati dall'altra, fanno sì che i musei non possano compiere gli acquisti necessari al completamento delle collezioni. Anche grandi istituzioni, come il Metropolitan Museum di New York, che dispone di un budget operativo di 80 milioni di dollari, devono fare ricorso alle donazioni per arricchire le collezioni. Non bisogna poi dimenticare che l'incremento delle opere in possesso di un museo porta all'aumento di una altra serie di voci: costi per la disposizione, per la conservazione, per l'assicurazione e la sicurezza.

1.2.3 Attività scientifica

I fondi per l'attività scientifica (catalogazione, editoria, ecc.) incidono in media per il 4.2 %. In Italia si riscontra un valore più elevato della media per l'attività editoriale svolta con impegno dai musei locali al fine di sviluppare il turismo.

1.2.4 Esposizioni

Dai dati si nota come le spese sostenute dai musei del Nord America siano più elevate rispetto a quelle registrate nelle altre nazioni. A riprova della grande specializzazione dei musei americani nell'organizzazione di grandi esposizioni utilizzate non solo per fini promozionali o educativi ma anche finanziari. Ultimamente i musei americani stanno però rivedendo la loro politica nei confronti dei *blockbusters*. Il costo organizzativo di questi eventi è cresciuto enormemente; i costi di assicurazione, di imballaggio, di spedizione, editoriali sono tali che diventa difficile anche quantificare il ritorno economico che da esse deriva. Si pensa dunque di ridurre il

numero di esposizioni organizzate ogni anno, soprattutto quelle che richiedono un grosso sforzo finanziario. Così facendo i rischi finanziari diminuiscono così come il tempo che viene dedicato alla preparazione della mostra da parte dei curatori, che in tal modo possono rivolgere le loro attenzioni alla cura delle collezioni permanenti. Contemporaneamente può essere portato avanti un piano che punti all'organizzazione di mostre disegnate più per i loro intenti educativi e di studio che non per le loro potenzialità di finanziamento. È questa la scelta che da alcuni anni è stata fatta dal Metropolitan Museum.

1.2.5 Materiali e consumi

Questa voce di spesa non presenta grossi scarti tra un paese e l'altro. Per entrare maggiormente nel dettaglio è forse utile riferirsi alle voci di spesa dei musei statali della provincia fiorentina.

La spesa per servizi professionali è a sua volta così strutturata:

Tabella 4. *Struttura delle uscite dei musei della provincia di Firenze*

Struttura delle uscite	*(milioni di lire)*	%
Personale	17.655	37.0%
Oneri personale	5.126	10.7%
Servizi professionali	5.721	12.0%
Incremento raccolte	313	0.7%
Attrezzature	1.405	2.9%
Affitto	0	0.0%
Restauro architettonico	15.879	33.3%
Utenze	1.611	3.4%
Totale	47.710	100.0%

FONTE: A. RONCACCIOLI (a cura di), *L'azienda museo*, Padova, Cedam,1996.

Tabella 5. *Spesa per servizi professionali dei musei della provincia di Firenze*

Spesa per servizi professionali	*(milioni di lire)*
Personale a contratto	213
Servizi legali/tributari	0
Tecnici	81
Restauro artistico	1.334
Servizi fotografici	0
Editoria	175
Audiovisivi	0
Software	548
Organizzazione mostre	30
Trasporti	125
Pubblicità	61
Sorveglianza	107
Pulizie	3.014
Assicurazioni	0
Altri servizi	33
Totale	5.721

FONTE: A. RONCACCIOLI (a cura di), *L'azienda museo*, Padova, Cedam, 1996.

È interessante notare come la voce di spesa più consistente sia rappresentata dalle pulizie (per un importo cento volte superiore a quello destinato all'organizzazione di mostre), seguita da quella per il restauro. Questo a riprova del fatto che fino ad oggi è prevalsa l'idea di museo come luogo dedito alla conservazione e non anche all'esposizione. In generale esaminare la struttura delle uscite dei musei si deve porre attenzione alle differenze intercorrenti fra i musei statali e quelli non statali. Tali differenze appaiono in modo evidente dalla lettura dei dati relativi a quattro istituzioni museali oggetto di uno studio[3].

[3] S. GORELLI, «La domanda», in C. Bodo (a cura di), *Rapporto sull'economia della cultuta in Italia 1980-1990*, Istituto Poligrafico e Zecca dello Stato, Roma, 1994, p. 337.

I musei scelti, corrispondenti a quattro differenti realtà del panaroma museale italiano sono:

1) La Galleria Nazionale d'Arte Moderna di Roma (GNAM)
2) Il Museo di storia della scienza di Firenze.
3) Il Museo Poldi Pezzoli.
4) Il Museo provinciale «Sigismondo Castromediano» di Lecce.

Tali musei differiscono per collocazione territoriale, per funzioni culturali e per natura giuridica. La GNAM è una Soprintendenza speciale del Ministero dei Beni Culturali, dotata di una limitata autonomia gestionale; il Museo della scienza è un ente pubblico non economico dotato di completa autonomia gestionale; il Museo Poldi Pezzoli è un museo privato tra i più attivi in Italia; per ultimo il Museo Castromediano di Lecce, di proprietà dell'amministrazione provinciale è rappresentativo di tutti quei musei dipendenti dagli Enti Locali, che non godono di nessun grado di autonomia.

Dall'analisi dei dati relativi alla composizione delle uscite[4] non si notano significative differenze. Ancora una volta si conferma la natura *people intensive* dell'attività museale. I costi per il personale oscillano tra il 46% riscontrati al Museo della scienza di Firenze e il 74% registrato al Museo provinciale di Lecce. La seconda voce più importante è quella che si riferisce alle spese in conto capitale (rappresentate dalla manutenzione straordinaria degli immobili, l'installazione di nuovi impianti, l'acquisto di macchinari e attrezzature e l'acquisto di opere d'arte); tali spese soggette a variare di anno in anno pesano per una percentuale compresa tra il 18 e il 30. Le spese di gestione ordinaria (affitto, manutenzione ordinaria, riscaldamento locali, energia elettrica, acqua, telefono, spese postali, spese varie, ecc.) vanno da un minimo del 9% del Museo di Lecce a un massimo del quasi 15% al Poldi Pezzoli. Infine la voce di costo che incide in maniera minima sui bilanci dei musei è rappresentata dalla spesa per attività culturali. Nei musei in oggetto si spende da un minimo del 6 % registrato alla GNAM ad un massimo del 22 al Museo di storia della scienza.

[4] Ricavati per il Poldi Pezzoli e per il Museo della scienza di Firenze dai bilanci degli anni 1985 e 1990, e per gli altri due musei in base alle assegnazioni per spese correnti ed in conto capitale e del personale.

Il quadro presentato non evidenzia grosse differenze con i risultati dell'altra analisi prima esaminata; si evince infatti che la spesa dei musei è molto rigida a causa della forte incidenza dei costi fissi, rigidità che causa una forte riduzione dell'organizzazione di attività culturali e educative che dovrebbe essere invece uno degli scopi precipui delle istituzioni museali. Per meglio evidenziare eventuali differenze nella gestione dei quattro musei presi in esame è necessario costruire degli indicatori di efficienza economica e gestionale.

> Un indice particolarmente significativo nella valutazione dello stato di salute di una qualsiasi impresa è il costo medio per la produzione di un determinato bene o servizio[5].

Per i musei tale indice è dato dalla valutazione del costo medio per visitatore che si ottiene rapportando i costi totali sostenuti in un dato anno al numero di visitatori avuti nello stesso periodo. Esso infatti oltre a indicare qual è il livello di produttività del museo ci fornisce informazioni anche sul grado della qualità dell'offerta culturale:

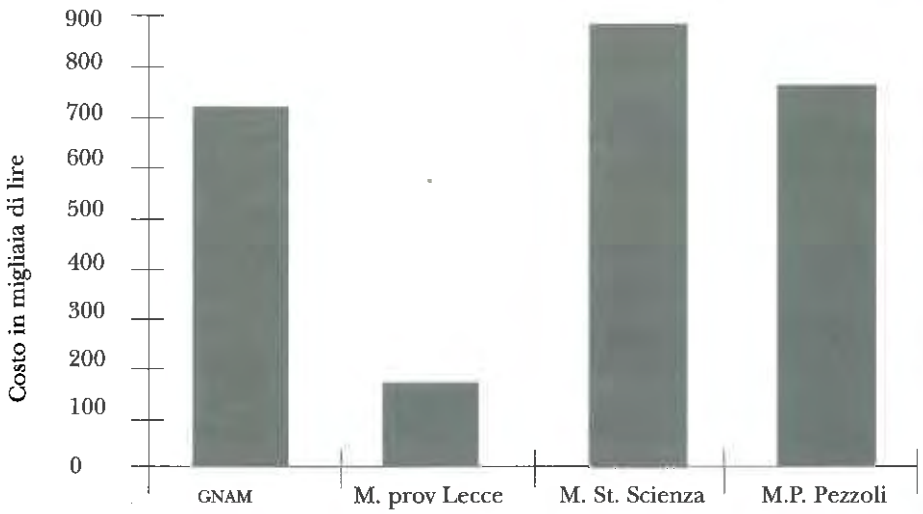
> Nell'ipotesi implicita che la domanda, espressa con il numero di visitatori, sia stimolata e condizionata dalle caratteristiche dell'offerta (qualità artistica e scientifica delle mostre, qualità dell'allestimento, presenza di servizi formativi e informativi: visite guidate, cataloghi, pubblicazioni, supporti audiovisivi, ecc.)[6].

Dai dati si evince come il Museo della storia della scienza presenti il costo medio per visitatore più basso, circa 22.000 lire. Al Poldi Pezzoli questa cifra sale a 50.000 lire e nei restanti due musei è addirittura quattro volte più alta che a Firenze. Anche dall'esame del costo medio per ora di apertura risulta che i costi più alti sono sostenuti dalla GNAM, mentre gli altri musei si attestano su una cifra quasi identica.

In seguito si è provveduto a calcolare il costo medio per ora di apertura ed il costo medio per mq di esposizione.

[5] S. GORELLI, *op. cit.*, p. 346.
[6] *Ibidem*.

Figura 5. *Costo per mq/ora di esposizione in quattro musei italiani*



FONTE: S. GORELLI, «La domanda», in C. Bodo (a cura di), *Rapporto sull'economia della cultura in Italia 1980-1990*, Roma, Istituto Poligrafico e Zecca dello Stato, 1994.

Con riferimento al primo indice si è visto come esso sia ricompreso tra le 623.000 lire (Museo di storia della scienza) e i 5.491.000 (GNAM).

Per quanto riguarda invece il costo per mq di esposizione è il Poldi Pezzoli a presentare la cifra più elevata seguito dal Museo della storia della scienza, dalla GNAM e dal Museo provinciale di Lecce.

Il primo dei due dati è però influenzato dalla dimensione del museo mentre il secondo non contiene informazioni sul tempo di apertura del museo. Si è resa quindi necessaria la costruzione di un indice spazio-temporale adimensionale che permettesse di operare confronti più significativi tra i vari musei. È stato così calcolato il costo medio per mq/ora di esposizione.

In questo caso i musei che presentano il costo più alto sono quelli che hanno una completa autonomia gestionale. Sembrerebbe di trovarci di fronte a un risultato contraddittorio rispetto ai precedenti dai quali si evinceva come fossero, proprio i musei a gestione autonoma ad avere un costo medio per visitatore più basso. In realtà i risultati così raggiun-

ti dimostrano come «una massimizzazione del numero di visitatori – e quindi un basso costo per visitatore – si possa ottenere solo attraverso una programmazione culturale di alto livello»[7]. Ciò rende necessario attivare una serie di servizi di supporto alla visita che fanno lievitare il costo medio per mq/ora di esposizione. Visti alla luce di queste considerazioni i costi medi per il funzionamento dei musei dipendenti dall'amministrazione pubblica sono troppo bassi per poter garantire una attività museale capace di invogliare il visitatore ad effettuare la visita.

Un altro indice che è stato costruito riguarda il numero medio di visitatori per dipendente capace di misurare la produttività del personale del museo. Ancora una volta i musei che hanno una gestione autonoma ottengono risultati da 3 a 7 volte superiori a quelli registrati nei musei pubblici. Infine attraverso l'analisi del numero medio di visitatori per custode si può studiare la funzionalità dei musei espressa in ore di apertura. I dati evidenziano la scarsa efficienza dei musei pubblici che registrano valori di gran lunga inferiori a quelli dei musei autonomi.

Nonostante la ristrettezza del campione oggetto dello studio, è comunque possibile trarre delle conclusioni che riguardino il mondo museale nel suo complesso e che possono essere di aiuto per disegnare un quadro di azione futuro che veda nel museo «un nuovo status di soggetto autonomo con una gestione improntata a criteri di qualità, flessibilità, efficienza e economicità»[8].

La prima considerazione da fare riguarda il grado di autonomia del museo. Più essa è accentuata e più l'istituzione museale sembra in grado di essere flessibile in modo da venire incontro alle molteplici esigenze manifestate dai differenti segmenti che compongono la domanda. Da un punto di vista finanziario tale autonomia permette di trovare nuovi canali di finanziamento, mentre dal punto di vista economico

> sembra garantire una spesa più razionale e efficace, cioè maggiormente finalizzata al raggiungimento dell'obiettivo principale del museo: la fruibilità dello stesso da parte della collettività[9].

[7] *Ibidem*, p. 348.
[8] *Ibidem*, p. 352.
[9] *Ibidem*, p. 352.

La seconda considerazione ci porta a evidenziare come i musei autonomi riescano a differenziare maggiormente le forme di finanziamento: i proventi derivanti infatti dalle contribuzioni dei privati come quelli che scaturiscono dalla gestione diretta delle attività collaterali *(merchandising,* pubblicazione di libri e cataloghi, affitto dei locali, ecc.) raggiungono cifre importanti.

Allo stesso tempo si nota come sia molto difficile per i musei raggiungere il pareggio di bilancio solamente attraverso queste fonti di entrata. I grandi musei che possono vantare un forte bacino di domanda arrivano a coprire circa il 50% delle loro spese con i ricavi di gestione mentre per gli altri tale valore è molto minore. Il costo medio per visitatore osservato nei quattro musei presi in esame oscilla tra le 22.000 e le 97.000 lire, ciò significa che

> non è possibile riversare l'intero costo di produzione sul prezzo del biglietto, così come sulla vendita di cataloghi e guide e sulle più generali attività di merchandising[10].

Di conseguenza l'apporto pubblico non può venire meno.

La struttura dei costi si è rivelata molto rigida a causa della forte incidenza rappresentata dai costi del personale. Poche sono le spese destinate invece alle attività culturali. Dal confronto tra musei pubblici e privati risulta come il budget operativo dei primi non permetta loro di migliorare il livello dell'offerta culturale (aperture serali, organizzazione di mostre, convegni, cicli di lezioni, ecc.) in modo tale da coinvolgere e attrarre un più ampio e diversificato pubblico. Gli indici di efficienza economica costruiti fotografano tale situazione ed evidenziano come i due musei autonomi spendono più dei musei pubblici. Ma tale spesa è più che compensata dal maggior flusso di visitatori che essi riescono ad attivare.

> Da ciò si può senz'altro affermare che il problema della gestione dei musei pubblici non è allo stato attuale, individuabile nel volume delle spese, quanto semmai nella razionalizzazione delle stesse[11].

[10] *Ibidem*, p. 352.
[11] *Ibidem*, p. 353.

Infine considerando come la produttività media del dipendente del museo autonomo è da 3 a 7 volte superiore a quella del dipendente del museo pubblico e ricordando la forte rigidità dei costi dovuta alle ingenti spese per il personale, si comprende «l'importanza che rivestirà la produttività del lavoro per un recupero di economicità e di efficienza complessiva del sistema museale nazionale»[12].

[12] *Ibidem.*

CAPITOLO SECONDO

LE FONTI ESTERNE DI FINANZIAMENTO

2.1 I privati

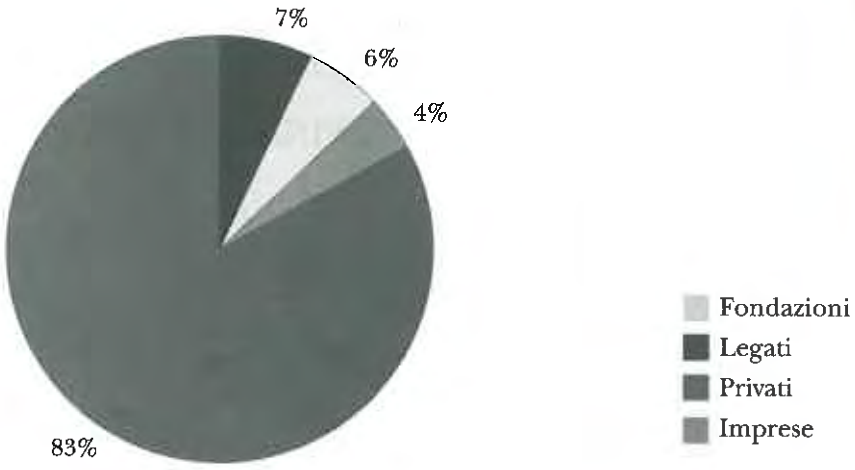
Il ruolo assunto dai privati nel finanziamento dei musei assume una grande importanza nei paesi anglosassoni e in particolar modo negli Stati Uniti, dove, da una parte è minore l'intervento diretto dello Stato nel sostenere i musei, e dall'altra è presente una legislazione fiscale che incentiva i privati ad elargire somme di denaro e a donare opere. Analizzare l'esperienza americana può essere utile per evidenziare modelli di comportamento che possono essere introdotti con successo anche nei paesi europei dove si avverte maggiormente l'esigenza di attivare nuove forme di finanziamento da affiancare ai contributi pubblici, che negli ultimi anni, hanno subito una riduzione.

Nel 1988 il totale delle contribuzioni filantropiche negli Stati Uniti

Contribuzioni (in miliardi di dollari)	*1988*
Privati	87
Legati	7
Fondazioni	6
Imprese	4.5

ha raggiunto la ragguardevole cifra di 100 miliardi di dollari, dovuta in massima parte alle donazioni dei privati[1].

Figura 1. *Contribuzioni filantropiche negli Stati Uniti nel 1988*



FONTE: *Giving USA*, 1989.

I maggiori beneficiari di queste donazioni sono le organizzazioni religiose che ricevono il 46% delle somme elargite. Le organizzazioni culturali, tra le quali sono ricompresi i musei, raccolgono invece il 6.5% dei finanziamenti pari a circa 7 miliardi di dollari.

Capire quali sono i motivi che inducono gli individui a elargire somme di denaro o opere d'arte ai musei può aiutare questi ultimi a implementare strategie sempre più efficaci di *fund rising*.

Una società di consulenza ha individuato le principali motivazioni che spingono gli individui a effettuare donazioni[2]:

1) La riconoscenza: molte persone attraverso l'elargizione di somme di denaro a favore dei musei cercano di guadagnare la riconoscenza della comunità nella quale vivono.

[1] J. M. TOBELEM, *Musées et Culture, le financement à l'américaine*, Lyon, Editions W., 1990, p. 33.
[2] J. M. TOBELEM, *op. cit.*, Lyon, Editions W., 1990, p. 35.

2) La lealtà: il particolare attaccamento a una istituzione porta a effettuare delle donazioni affinché questa possa continuare nella sua attività nel miglior modo possibile.
3) Il puro altruismo.
4) La soddisfazione personale.
5) Le usanze sociali: i fondi raccolti in occasione di serate di beneficienza, balli, cene, si basano su questa motivazione.
6) L'ambizione: per alcune persone effettuare grosse contribuzioni in favore di istituzioni umanitarie o culturali rappresenta il mezzo per imporsi socialmente e per far conoscere il proprio nome.
7) Le deduzioni fiscali.
8) Il merito: si è portati a ricompensare quelle istituzioni i cui pregi appaiono evidenti.
9) La pressione: alcune donazioni sono effettuate in occasione di situazioni di emergenza sotto la pressione esercitata dalla comunità locale e nazionale.
10) La preoccupazione di guadagnare rispettabilità: Rockefeller che, per molto tempo, è stato accusato di tenere un comportamento molto aggressivo nella gestione dei suoi affari ha dato in beneficienza grosse somme di denaro allo scopo di modificare la sua immagine presso l'opinione pubblica.

I musei possono dunque attuare una serie di azioni volte a attirare nuovi finanziatori. Possono soddisfare l'ambizione, la preoccupazione di guadagnare rispettabilità e la soddisfazione personale dei donatori ringraziandoli attraverso l'organizzazione di apposite serate, la menzione dei loro nomi in targhe poste all'interno del museo o nei cataloghi delle esposizioni realizzate con i contributi o ancora nei programmi delle attività del museo. Possono fare pressioni sulla comunità attraverso l'uso dei media per ottenere una maggiore sensibilizzazione alla causa del museo invogliando così un elevato numero di persone a sostenerne l'attività. Possono cercare di attuare politiche di lobby per ottenere una legislazione fiscale pù favorevole.

Il caso del museo d'arte Nelson-Atkins di Kansas City mostra come una efficace politica di fund rising sia capace di apportare notevoli mezzi finanziari per il funzionamento del museo. I responsabili del museo hanno infatti diviso i donatori in differenti categorie a seconda dell'apporto finanziario da essi elargito. Questa tecnica permette di creare una emulazione tra i vari donatori che sono spinti a salire di categoria per dimostrare il loro attaccamento verso il museo e allo stesso

tempo per «misurarsi socialmente»[3] con le altre personalità locali.

Tutti i musei americani intraprendono attività di ricerca di fondi. Uno studio ha evidenziato come nel 1979 tra il 6 e il 25% delle entrate dei musei derivasse da contributi privati[4]. Il costo per l'attivazione di questi programmi di fund rising è oscillato tra l'1 e il 2.7% delle spese totali di gestione. Per ogni dollaro speso in questa attività i musei d'arte hanno incassato 7.5 dollari contro i 5.6 dei musei di scienze e i 2.5 dei musei di storia[5].

In Italia i contributi individuali potrebbero rappresentare una importante forma di sostegno al settore culturale considerato che fino ad oggi i musei non hanno intrapreso serie azioni di fund-rising. La legge italiana concernente le erogazioni liberali è stata recentemente modificata (legge 384 del 1992) trasformando le deduzioni fiscali in crediti fiscali nella misura del 27% del dono, uguali per tutti. Così facendo è possibile che siano diminuiti gli incentivi a effettuare elargizioni per i contribuenti a più elevato reddito; in ogni caso l'esperienza americana insegna che la maggior parte dei finanziamenti proviene dai cittadini a reddito medio. E per favorire le donazioni di questi ultimi lo Stato dovrebbe adottare misure che, ad esempio permettano la detassazione di somme anche modeste come quelle versate dagli «amici del museo» o prevedere la possibilità di «destinare il 4 per mille dell'IRPEF di pertinenza dello Stato alla salvaguardia del patrimonio artistico e storico»[6].

2.1.1 Le agevolazioni fiscali

La possibilità di usufruire di forme di agevolazione fiscale varia da paese a paese. In quelle nazioni dove l'impegno dello Stato nel settore museale è più diretto, gli svantaggi di una legislazione fiscale poco in-

[3] J. M. Tobelem, *op. cit.*, p. 40.

[4] L. PRIDE, L. DIROCCO, J. LEWIS, *Museum Program Survey 1979*, Washington, National Center for Educational Statistics, 1981.

[5] W. LUKSETICH, M. LANGE, P. JACOBS, «The Effectiveness of Museum Fund-Rising Efforts», in W. Hendon (cura di), *Paying for the Arts*, Akron University Press, Ohio, 1987, p. 187.

[6] C. BODO, «Le risorse finanziarie per la cultura», in C. Bodo (a cura di), *Rapporto sull'economia della cultura in Italia 1980-1990*, Istituto Poligrafico e Zecca dello Stato, Roma, 1994, p. 119.

centivante (soprattutto per quanto concerne la donazione di opere d'arte) sono compensati dai contributi pubblici. Nei paesi invece dove il sostegno dello Stato si manifesta indirettamente tramite una favorevole politica fiscale, come negli Stati Uniti, ogni modificazione delle norme legislative può avere importanti ripercussioni sulla politica dei musei. A titolo di esempio si può citare il caso della proposizione 13 votata in California nel 1978 che, riducendo del 44% i finanziamenti ai musei di San Francisco, ha indotto le due istituzioni artistiche della città, che dipendevano al 90% da tali sovvenzioni, a sviluppare i ricavi derivanti dalla gestione dei propri negozi e ristoranti[7].

Tabella 1. *Deducibilità delle donazione in alcuni paesi dell'OECD*

Nazione	*Deduzione*
Australia	Ammesse
Belgio	Non ammesse
Canada	Ammesse
Danimarca	Ammesse
Finlandia	Non ammesse
Francia	Ammesse
Germania	Ammesse
Grecia	Ammesse
Irlanda	Non ammesse
Italia	Non ammesse
Giappone	Ammesse
Lussemburgo	Non ammesse
Olanda	Ammesse
Nuova Zelanda	Non ammesse
Norvegia	Non ammesse
Portogallo	Ammesse
Spagna	Non ammesse
Svizzera	Non ammesse
Svezia	Non ammesse
Turchia	Non ammesse
Gran Bretagna	Ammesse
Usa	Ammesse

FONTE: *Organization for Economic Cooperation and Development*, 1986.

[7] J. M. TOBELEM, *Musées et Culture, le financiament à l'américaine*, Lyon, Editions W., 1990, p. 169.

Nella maggior parte dei paesi non sono concesse agevolazioni fiscali o, quando ciò avviene, le norme sono molto restrittive. Ancora una volta può essere interessante analizzare l'esperienza di un paese quale gli Stati Uniti dove invece sono previste forme di intervento indiretto dello Stato sotto forma di agevolazioni fiscali.

In America, a partire dal 1917, venne introdotta una norma che permetteva di dedurre una percentuale del reddito tassabile in caso di contribuzioni filantropiche. Questa normativa, di concerto con altri tipi di motivazione, ha fatto sì che nel corso degli anni grandi somme di denaro e numerose opere d'arte siano state donate ai musei.

L'intervento indiretto da parte dello Stato raggiunge una notevole percentuale nei bilanci dei musei americani ed è superiore a quello derivante da aiuti diretti.

Tabella 2. *Fonti di finanziamento di 155 musei americani, 1988*

Entrate operative	$122.4 million	14%
Donazioni in denaro	235.0	27.0
Donazioni in opere d'arte	77.3	8.9
Contributi federali	95.7	11.0
Contributi statali e locali	168.7	19.3
Guadagni in conto capitale	173.0	19.8
Totale	872.1	100.0

FONTE: Association of Art Museums, 1989.

Dalla lettura della tabella è possibile ricavarne il peso. Infatti le deduzioni concesse rappresentano un terzo del valore del sostegno dei privati al museo (dato dai finanziamenti in denaro e da quelli in opere pari al 35,9% del totale delle entrate), un terzo dei guadagni in conto capitale e un terzo dei proventi netti (che non vengono tassati). Nonostante questi ultimi non possano essere ricavati in quanto la cifra non evidenzia i costi delle singole attività ausiliare, il supporto indiretto arriva al 18.6%, ben superiore all'11% derivante da interventi diretti.

Con la riforma del 1986 però si sono avute delle modificazioni sostanziali nella normativa fiscale che rischiano di creare enormi difficoltà ai musei americani. L'abbassamento delle aliquote fiscali sulle persone fisiche come sulle società e la contemporanea eliminazione

di molte possibilità di deduzione limitano gli incentivi all'elargizione di somme di denaro e di opere d'arte. L'introduzione della alternative minimum tax (ATM) che permette di dedurre, nel caso della donazione di una opera d'arte, solamente il costo originariamente pagato non considerando gli eventuali aumenti di valore, come accadeva in passato, scoraggia o addirittura penalizza i donatori di opere il cui valore si è notevolmente accresciuto nel corso del tempo. Se si considera che l'85% del valore delle opere esposte nei musei americani proviene da donazioni si può capire l'apprensione dei responsabili dei musei. Secondo l'associazione dei musei americani il valore delle donazioni tra il 1986 e 1988 è infatti diminuito del 63%.

Nel Regno Unito, come in Francia, una forma di intervento indiretto è rappresentata dalla possibilità di accettare opere d'arte per il pagamento delle tasse di successione. In questo modo a Parigi si è potuto aprire il museo Picasso. In Inghilterra nel 1987 sono state donate opere per un valore di 8.6 milioni di sterline.

2.2 Le fondazioni

Un'altra forma di finanziamento tipicamente americana è costituita dalle fondazioni.

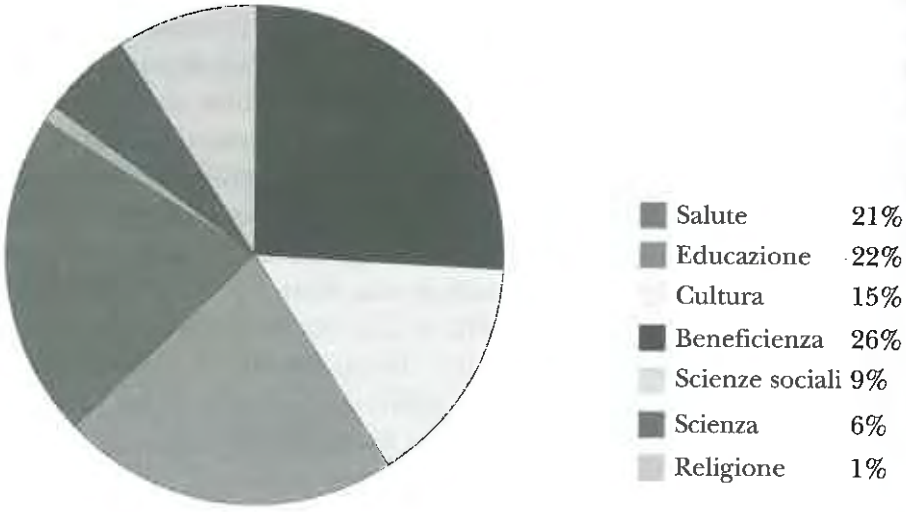
> Secondo l'annuario delle fondazioni (Foundation directory, 1987), una fondazione è un'organizzazione non governativa, a scopo non lucrativo; dispone di proprie risorse, che provengono il più delle volte da una sola fonte finanziaria: un'impresa, un privato, una famiglia; e si prefigge di contribuire, attraverso donazioni, a creare, mantenere o aiutare attività educative, sociali, religiose, caritatevoli, nell'interesse generale[8].

Le fondazioni all'interno del panorama museale americano costituiscono un importante canale di finanziamento complementare a quello dei privati e delle imprese.

Secondo il rapporto sulla filantropia negli Stati Uniti del 1988, le

[8] J. M. TOBELEM, *op. cit.*, p. 51.

Figura 2. *Ripartizione delle donazioni effettuate negli Stati Uniti nel 1986*



FONTE: The Foundation Directory, 1986.

fondazioni rappresentano all'incirca il 6% del totale delle contribuzioni filantropiche, posizionandosi così dietro alle donazioni effettuate dai privati ma davanti a quelle elargite dalle imprese[9].

In America si contano circa 28.000 fondazioni il cui patrimonio investito in proprietà immobiliari, azioni e obbligazioni, ammonta a più di 115 miliardi di dollari. Tali risorse vengono impiegate per effettuare delle donazioni (grants) che nel 1988 hanno raggiunto la ragguardevole cifra di 6 miliardi di dollari.

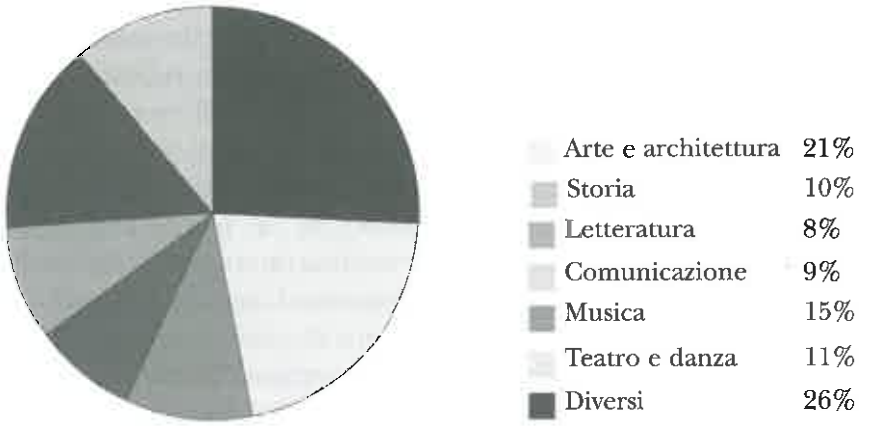
La ripartizione dei doni effettuati dalle fondazioni mostra che al settore culturale è destinato il 15% del totale delle contribuzioni.

All'interno del settore culturale la ripartizione è invece la seguente:

Infine se si considerano le istituzioni che beneficiano delle dona-

[9] *Ibidem*, p. 52.

Figura 3. *Ripartizione delle donazioni effettuate negli Stati Uniti all'interno del settore culturale nel 1986*

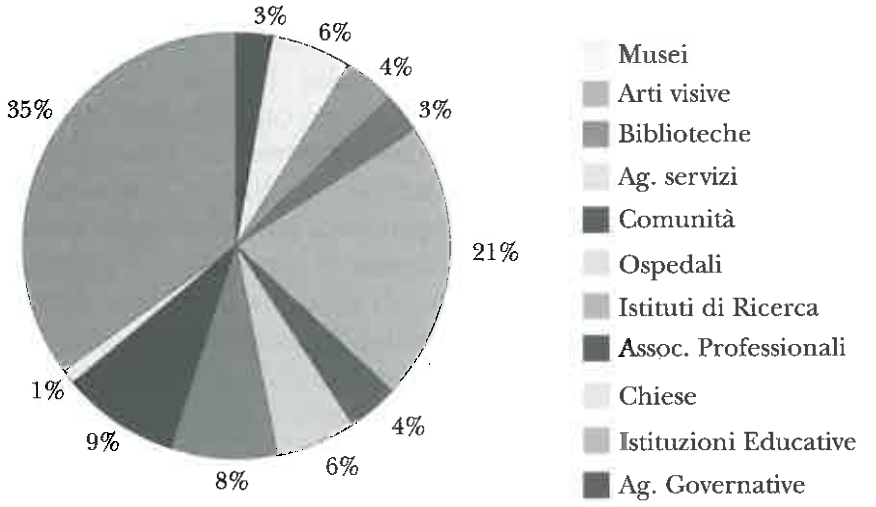


FONTE: *The Foundation Directory, 1986.*

zioni si evince come i musei raccolgano il 6% di aiuti pari all'incirca a 300 milioni di dollari.

L'importanza dell'intervento delle fondazioni nel finanziamento dei

Figura 4. *Istituzioni che beneficiano delle donazioni*



FONTE: *The Foundation Directory, 1986.*

musei va ricercato oltre che nell'attribuzione di ingenti quantità di denaro anche nelle modalità con cui tale denaro viene accordato. Generalmente i finanziamenti sono a lungo termine, sono legati a progetti particolari (programmi educativi, programmi di ricerca, ingrandimento del museo), si indirizzano verso aspetti dell'attività museale meno presi in considerazione dagli altri donatori, in particolar modo dalle imprese. L'indipendenza delle fondazioni permette loro di concentrare l'attività filantropica su programmi che non per forza devono avere una forte ricaduta a livello locale o nazionale; possono così finanziare progetti innovativi o di avanguardia. Possono così far fronte alle richieste dei musei che non trovano risposta presso altri finanziatori. Infine si tratta di finanziamenti che sono accordati dopo un lungo processo di selezione. Le fondazioni infatti scelgono i progetti di quelle organizzazioni museali capaci di «soddisfare i bisogni e le aspirazioni locali»[10].

I bilanci, le attività passate e i futuri progetti del museo sono analizzati con attenzione; il museo deve dimostrare l'utilità sociale e educativa del programma per il quale ha richiesto il finanziamento. In particolar modo sarà apprezzato dalle fondazioni «ogni sforzo attivato dal museo per raggiungere un nuovo segmento di pubblico, e in generale tutto ciò che concerne il campo educativo»[11]. Una volta che il finanziamento è stato accordato la fondazione continua a manifestare interesse per il progetto del museo e vuole essere informata dell'andamento dello stesso; si viene così a creare uno stretto rapporto fra il museo e la fondazione che può portare a nuove forme di collaborazione nel futuro. La fondazione non finanzia il museo ma un progetto di quest'ultimo. Il finanziamento non è poi rinnovato automaticamente ma è soggetto a una nuova analisi che valuta l'impatto che il progetto ha avuto, i bisogni del museo e «la sua capacità di vendersi»[12].

Si rende dunque necessario, da parte dei musei, concepire delle proposte di finanziamento ben studiate, finalizzate a specifici programmi che siano compatibili con gli scopi propri di ogni fondazione. Il rischio che così si corre, in assenza di una missione chiaramente delineata, è però quello di seguire i gusti e le tendenze delle fondazioni cui ci si rivolge per ottenere dei finanziamenti.

[10] *Ibidem*, p. 60.
[11] *Ibidem*, p. 60.
[12] *Ibidem*, p. 61.

In Italia la legge 218 del 1990 (legge Amato) sulla riorganizzazione degli istituti di credito ha previsto che la gestione non profit degli utili delle banche venga affidata ad apposite fondazioni. Sono così nate 82 fondazioni che possono costituire nel prossimo futuro un importante canale di finanziamento per il settore dei Beni Culturali come già avvenuto in Spagna.

2.2.1 Categorie di fondazioni

Negli Stati Uniti esistono quattro diverse tipologie di fondazioni[13]:

1) Le *fondazioni indipendenti*: costituite nella maggior parte dei casi da un individuo o da una famiglia, hanno come scopo prioritario l'elargizione di doni o sovvenzioni; rappresentano l'80% delle fondazioni americane.
2) Le *fondazioni di impresa*: ugualmente il loro obiettivo precipuo è quello di distribuire donazioni considerando però allo stesso tempo gli interessi dell'impresa. Una percentuale dei profitti dell'impresa viene destinata periodicamente al fondo di dotazione della fondazione. Rappresentano il 5% delle fondazioni ma le donazioni che elargiscono costituiscono il 15% delle donazioni totali.
3) Le *operating foundations*: hanno un obiettivo ben definito che le porta a elargire poche sovvenzioni al di fuori di un determinato campo di attività.
4) Le *community foundations*: costituite da un grande numero di donatori, generalmente operano a livello locale.

2.2.2 Le modalità di intervento

Diverse sono le forme che possono assumere gli interventi delle fondazioni[14]:

1) *Capital support*: si tratta di donazioni che hanno come oggetto la costruzione di edifici, l'acquisto di terreni o di attrezzature e la partecipazione a campagne di raccolta di fondi. Costituiscono il 26% del totale degli interventi.

[13] *Ibidem*, p. 54.
[14] *Ibidem*, p. 56.

2) *Continuing support*: si parla di *continuing support* quando una fondazione rinnova una precedente sovvenzione.
3) *Endowments*: sono donazioni che vanno a aumentare le dotazioni di capitale dei musei che costituiscono una delle forme di entrata delle organizzazioni museali americane.
4) *Fellowship and scholarship*: sono borse di studio o di ricerca.
5) *General or operating support*: si tratta di donazioni che servono a finanziare programmi, servizi o impieghi.
6) *Program development*: principalmente riguardano il finanziamento di progetti speciali, di posti di lavoro e lo sviluppo di programmi.
7) *Research*: donazioni per finanziare progetti di ricerca.
8) *Matching o challenge grants*: rappresentano donazioni il cui scopo è quello di pareggiare contribuzioni effettuate da altre organizzazioni, o donazioni effettuate sotto la condizione che altri donatori apportino fondi superiori a quelli elargiti dalla fondazione. Si tratta dunque di donazioni di natura competitiva accordate in occasione della raccolta di fondi destinati a un progetto specifico. L'aspetto competitivo è spesso un elemento fondamentale per la riuscita di tali campagne di raccolta lanciate periodicamente dai musei.

2.3 Le imprese

Una fonte di finanziamento che negli ultimi anni ha assunto una crescente importanza per i musei è rappresentata dalle imprese.

In America nel 1989 le contribuzioni delle imprese rappresentavano il 4.5% del totale delle donazioni, ponendosi così al terzo posto tra i donatori, subito alle spalle dei privati e delle fondazioni[15].

Il settore culturale si pone al quarto posto nella scelta delle imprese e all'interno di quest'ultimo i musei raccolgono la maggior percentuale di erogazioni a testimonianza della abilità con cui i responsabili dei musei hanno saputo stringere legami con il mondo aziendale, fortemente attirato dall'alone di prestigio e autorevolezza legato all'immagine dei musei.

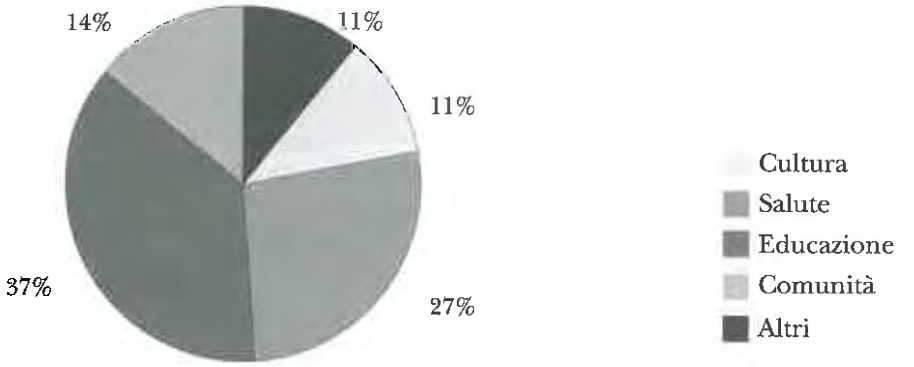
In America, come negli altri paesi occidentali, si è assistito a una forte progressione del sostegno delle imprese al settore museale ed anche a un mutamento della politica di donazione.

[15] *Ibidem*, p. 66.

Tabella 3.

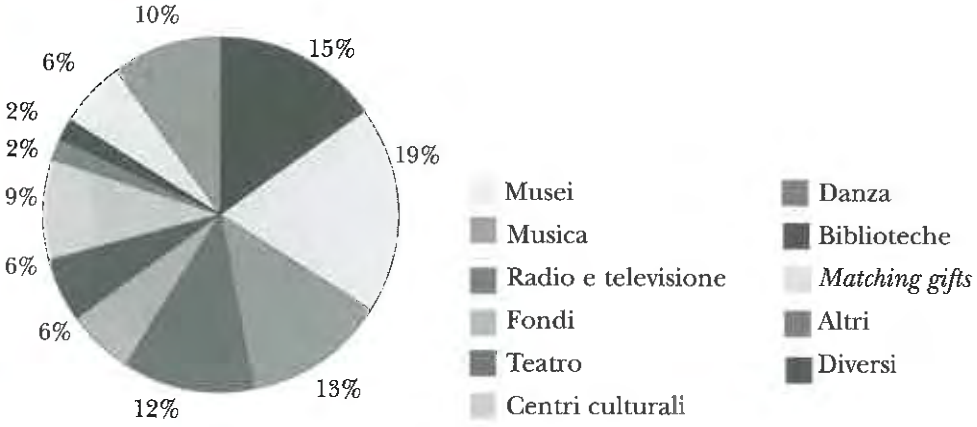
	1978 (in milioni di dollari)	*1987*
Cultura	10	11
Salute	37	27
Educazione	37	37
Comunità	11	14
Altri	5	11

Figura 5. *Ripartizione per settori delle donazioni delle imprese negli Stati Uniti nel 1987*



FONTE: THE CONFERENCE BOARD, *Survey of corporate contribuitions*, New York, The Conforence Board Inc., 1989

Figura 6. *Ripartizione delle donazioni all'interno del settore culturale*



FONTE: THE CONFERENCE BOARD, *Survey of corporate contribuitions*, New York, The Conforence Board Inc., 1989

I motivi di questo maggior impegno delle imprese nel sostegno dell'attività museale è spiegato in parte con la necessità manifestata dalle imprese di ricercare «nuove forme pubblicitarie rivolte a un pubblico certo più ristretto di quello accessibile con le forme tradizionali, ma capace di contribuire in modo determinante alla formazione dell'immagine di marca delle imprese»[16]. In parte è dovuto al netto miglioramento della redditività aziendale. In America, in ogni caso, la progressione delle donazioni aziendali è stata meno pronunciata rispetto alla crescita dei ricavi[17].

Il maggior e più coordinato impegno delle imprese ha prodotto delle modificazioni nella tipologia delle donazioni effettuate. Si è infatti passati da un grande numero di donazioni di entità modesta a beneficio di molte istituzioni a cospicue contribuzioni a favore di determinati musei. Questo mutamento è dovuto a ragioni di «maggiore efficacia in termini di impatto mediatico»[18] e a più stretti contatti della politica filantropica con quella di marketing. Secondo uno dei dirigenti della AT&T «è possibile legare la filantropia al marketing, alla pubblicità e alle relazioni con la comunità locale e le autorità pubbliche»[19]. Se dunque, da una parte i musei ottengono risorse supplementari che possono destinare al finanziamento di speciali attività, le imprese, dall'altra, hanno la possibilità di far conoscere il loro nome ai clienti, ai responsabili pubblici e agli opinion-leaders, associandolo all'impegno dimostrato nel settore della cultura.

Per quanto concerne l'Italia il fenomeno dell'intervento delle imprese nel finanziamento del settore culturale ha registrato una forte progressione nel corso degli anni Ottanta. Difficile il compito di quantificare tale intervento; la stima più recente si riferisce alle imprese piemontesi che secondo gli autori dello studio effettuano interventi nel settore culturale per 42 miliardi. A partire da tale risultato viene stimato che a livello nazionale l'intervento delle imprese si aggiri intorno ai 400 miliardi[20].

[16] G. Brosio, W. Santagata, «Beni e stili culturali», in G. Brosio e W. Santagata (a cura di), *Rapporto sull'economia delle arti e dello spettacolo in Italia*, Torino, Edizioni della Fondazione Agnelli, 1992, p. 244.

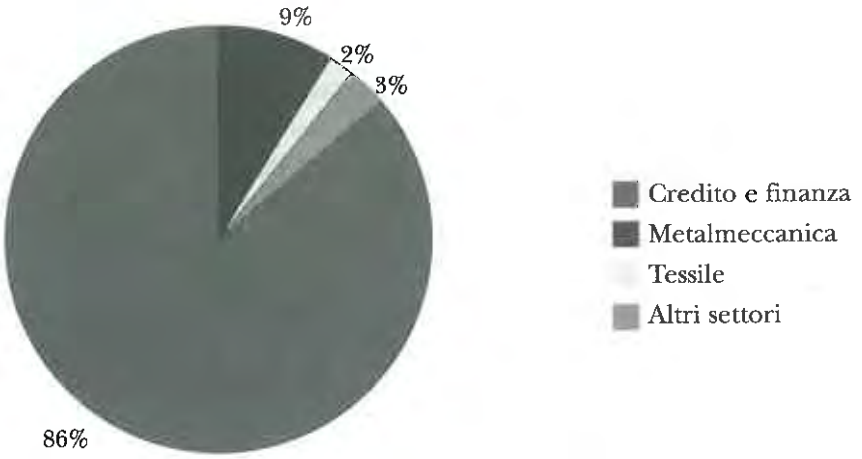
[17] J. M. Tobelem, *op. cit.*, p. 67.

[18] *Ibidem*, p. 69.

[19] J. Foote, P. Quan, *Moral obligations or marketing tool?*, Foundations News, settembre-ottobre 1985, p. 55.

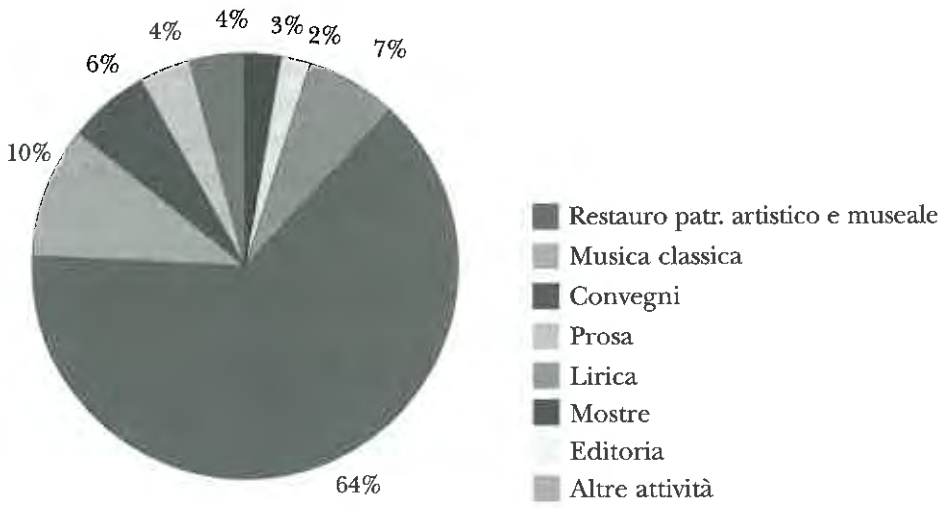
[20] C. Bodo, «Le risorse finanziarie», cit., p. 113.

Figura 7. *Ripartizione degli interventi delle imprese in Piemonte per settore economico nel 1991*



FONTE: *Relazione sulla situazione economica, sociale e territoriale del Piemonte,* IRES, 1992

Figura 8. *Ripartizione degli interventi delle imprese in Piemonte per settori di attività nel 1991*



FONTE: *Relazione sulla situazione economica, sociale e territoriale del Piemonte,* IRES, 1992.

2.3.1 Il cause-related marketing

Si è detto come, ormai da qualche anno, la politica filantropica delle imprese sia orientata sempre più verso un approccio di marketing. Ciò comporta una maggiore attenzione nella scelta delle istituzioni da beneficiare e la subordinazione delle decisioni filantropiche alla generale politica di marketing dell'impresa. Le donazioni vengono effettuate non solamente considerando la meritorietà della causa ma soprattutto considerando quali possono essere le ricadute positive per l'impresa che si impegna a sostenere una determinata istituzione culturale. Da questa nuova situazione è possibile che ne vengano a soffrire quei musei che godono di una bassa noterietà, che sono situati in zone periferiche e che sono maggiormente impegnati in progetti di avanguardia.

Una delle tecniche di marketing utilizzate dalle imprese per perseguire questa rinnovata strategia a riguardo delle politiche filantropiche è costituita dal cause-related marketing.

Il cause-related marketing è una tecnica messa a punto dall'American Express agli inizi degli anni Ottanta e che, in seguito, ha ottenuto una notevole espansione[21]. Non si tratta di una vera e propria donazione; l'impresa che decide di ricorrere a questa tecnica annuncia pubblicamente che una parte dei ricavi derivanti dalla sua normale attività imprenditoriale saranno versati a favore di una determinata istituzione o di uno specifico progetto. È una operazione che ha come scopo principale quello di portare a un aumento delle vendite ed infatti, in America, non viene considerata come attività filantropica. L'utilizzo di questa tecnica di marketing porta con sé una serie di problemi: innanzitutto non è capace di eguagliare le somme provenienti dalle donazioni tradizionali, in secondo luogo assoggetta la politica dell'impresa a una logica puramente mercantile facendo così perdere di vista ogni considerazione filantropica, infine rischia di invogliare i musei a conformare i propri programmi a quelli che maggiormente possono incontrare il favore del mondo imprenditoriale[22]. Per i responsabili dell'American Express il cause-related giving

[21] J. M. TOBELEM, *op. cit.*, p. 76.
[22] *Ibidem*, p. 76.

non è filantropia ma marketing, e American Express utilizzerà tale sistema di donazioni ogni qual volta si presenterà una possibilità o un problema di marketing[23].

2.3.2 Le sponsorizzazioni

Un altro strumento che ha conosciuto di recente un notevole sviluppo è rappresentato dalle sponsorizzazioni. Rappresentano una forma di finanziamento per i musei e, allo stesso tempo, permettono alle imprese di avvicinare nuovi segmenti di mercato, di entrare in contatto con organismi pubblici e di perseguire nuove forme di comunicazione. Nei paesi europei l'attività di sponsorizzazione ha raggiunto cifre ragguardevoli. Gli esborsi nel 1989 sono stati di 4.600 miliardi di lire. In Italia si è registrato un investimento totale di 600 miliardi e il 21% di questa cifra è stato destinato al settore culturale[24].

Tabella 4. *Mercato globale delle sponsorizzazioni in Europa nel 1989. (in miliardi di lire)*

PAESE	*Sportive*	*Culturali*	*Televisive*	*Totale*
Regno Unito	500	80	50	630
Francia	400	150	200	750
Germania	720	180	N.A.	900
Italia	950	300	300	1550
Spagna	120	250	N.A.	370
Portogallo	N.A.	N.A.	N.A.	1
Olanda	285	30	70	385
BelgioN.A.	N.A.	N.A.	N.A.	N.A.
Danimarca	20	2.5	1.5	24
Grecia	N.A.	N.A.	8	8
Totale Europa	2995	992.5	629.5	4618

FONTE: Elaborazione Centro Studi Hill and Knowlton

[23] *Ibidem*, p. 76.

[24] C. VALLI, «L'innovazione nella gestione delle attività non profit: il caso musei», in A. Roncaccioli (a cura di), *L'azienda museo*, Padova, Cedam, 1996, p. 97.

Dalla lettura della tabella si evince come il mercato italiano delle sponsorizzazioni culturali sia il più vivace all'interno dei paesi europei. Tale risultato è dovuto a una serie di ragioni. Innanzitutto

> la presa di coscienza generalizzata nel corso degli anni Ottanta, favorita anche dai media, della rilevanza del nostro patrimonio artistico e storico e dell'insufficienza dei fondi pubblici ad esso destinati; in secondo luogo il carattere policentrico della nostra cultura che spinge città e regioni a gareggiare tra loro alla ricerca di mecenati; la visibilità delle politiche culturali portate avanti dagli «assessori» che ha indotto negli sponsor un effetto di emulazione; il desiderio delle imprese multinazionali di legare il loro marchio all'estero ad un'immagine forte come quella dell'arte italiana[25];

In secondo luogo la maggiore redditività delle imprese italiane nel corso degli anni Ottanta e anche l'introduzione di una normativa fiscale che incentiva questa pratica.

Le imprese italiane possono infatti considerare le spese destinate a finanziarie programmi e istituzioni culturali come spese pubblicitarie o per relazioni esterne. Tali spese «sono considerate fiscalmente come costi e sono deducibili senza limitazioni dai ricavi»[26]. Altre opportunità sono offerte dalla legge n. 412 del 1982. Questa legge permette di dedurre dal reddito delle persone fisiche e giuridiche le spese sostenute:

1) per la conservazione e il restauro dei beni culturali;
2) come liberalità a favore di Stato, enti pubblici, fondazioni, associazioni senza fini di lucro che effettuano esse stesse spese per l'acquisto, la conservazione e il restauro di tali beni;
3) per l'organizzazione di mostre ed esposizioni di rilevante interesse culturale, nonché per studi e ricerche necessarie a tal fine.

Inoltre la legge, sulla base del modello francese, concede l'opportunità di poter cedere allo Stato beni culturali in pagamento delle imposte erariali dirette e indirette. Sarebbe questo uno strumento molto utile per l'acquisizione di opere ai musei; purtroppo però questa

[25] C. BODO, «Le risorse finanziarie per la cultura», in C. Bodo (a cura di), *Rapporto sull'economia della cultura in Italia 1980-1990*, Roma, Istituto Poligrafico e Zecca dello Stato, 1994, p. 116.

[26] G. BROSIO, W. SANTAGATA, «Beni e stili culturali», in G. Brosio e W. Santagata (a cura di), *Rapporto sull'economia delle arti e dello spettacolo in Italia*, Torino, Edizioni della Fondazione Agnelli, 1992, p. 243.

normativa si base su una serie di tortuose procedure burocratiche che scoraggiano i potenziali interessati. Inoltre se il valore dell'opera ceduta eccede quanto si deve allo Stato, la differenza, contrariamente a quanto avviene in altri paesi, non viene corrisposta al donante ma trattenuta dallo Stato.

Infine la legge prevede la possibilità di avviare forme di collaborazione fra privati e pubblico attraverso la stipula di convenzioni ma anche qui le innumerevoli difficoltà di ordine burocratico non hanno permesso di sfruttare a pieno le possibilità innovative insite nella legge.

Bisogna inoltre ricordare come in molti paesi europei siano stati creati degli organismi (l'Admical in Francia, l'Absa in Inghilterra, il Kulturkreis in Germania) che hanno come scopo quello di sostenere

> l'attività di sponsorizzazione culturale, esercitando un funzione di raccordo, di intermediazione tra Stato e imprese private, al fine di ridurre al minimo le vischiosità burocratiche e procedurali che invece sono all'ordine del giorno in Italia[27].

In Italia solo da pochi anni opera una struttura analoga: l'AMI (Associazione Mecenati Italiani) che però ancora non ha trovato una identità forte e ciò contribuisce a far sì che le scelte delle imprese si indirizzino solamente verso quelle forme di intervento che siano capaci di apportare la massima risonanza e pubblicità all'impresa trascurando invece il numeroso patrimonio culturale minore.

Le forme di sponsorizzazioni più frequenti riguardano i restauri (soprattutto nei paesi europei) e l'organizzazione di grandi esposizioni (in maniera particolare negli Stati Uniti).

Le imprese da tempo hanno capito che attraverso la sponsorizzazione di una grande esposizione, capace di attirare un elevato numero di visitatori, è possibile raggiungere un pubblico che, in media, presenta livelli culturali e di reddito più elevati di quelli del resto della popolazione, e quindi un target ben definito e molto appetibile. Inoltre, come accade anche per le altre forme di intervento nel settore culturale, attraverso la sponsorizzazione aumenta il prestigio e l'immagine di

[27] C. VALLI, «L'innovazione nella gestione delle attività non profit: il caso musei», in A. Roncaccioli (a cura di), *L'azienda museo*, Padova, Cedam, 1996, p. 97.

marca dell'impresa coinvolta nell'operazione. I rinfreschi e le prime organizzati in occasione delle esposizioni «servono ai responsabili dell'impresa per entrare in relazione con le personalità importanti per l'impresa nelle migliori condizioni possibili»[28]. Inviare a queste persone il catalogo della mostra, diviene uno strumento di marketing che permette di memorizzare l'evento insieme al suo sponsor. Molte imprese americane utilizzano l'attività di sponsorizzazione per il perseguimento dei propri fini aziendali. La United Technologies trovandosi nella necessità di stringere i propri contatti nel mondo arabo per sviluppare il proprio mercato ha sponsorizzato una mostra dedicata all'arte islamica, ha inviato il catalogo della mostra ai membri della famiglia reale saudita e ha pubblicizzato l'evento attraverso i media arabi[29].

L'impresa Mobil è dotata di un ufficio per i programmi culturali che si occupa di esaminare le possibilità di sponsorizzazioni di esposizioni e manifestazioni culturali. I criteri utilizzati nella scelta delle possibili alternative sono due: da una parte il carattere internazionale delle esposizioni; la Mobil è una multinazionale che opera in molti paesi e ha dunque interesse a stabilire buone relazioni con i governi di tali paesi e a diffondervi sempre più il suo marchio. Dall'altra i luoghi nei quali si svolge l'esposizione in quanto è fondamentale che questa abbia come sede località in cui siano presenti filiali della azienda. In temini di ricaduta mediatica la Mobil vuole che si sappia che l'esposizione è stata resa possibile grazie al suo intervento e a questo fine tutti gli strumenti possibili devono poter essere utilizzati (ringraziamenti all'interno del museo, sui manifesti, nei materiali didattici, negli inviti all'esposizione, sui cataloghi e in tutte le altre forme di comunicazione dell'evento).

Se nell'attività di sponsorizzazione molti sono i vantaggi per le imprese non si devono far passare in secondo piano quelli per il museo. Il museo riceve infatti delle risorse finanziarie che gli permettono di montare esposizioni che sono in grado di raggiungere nuove categorie di pubblico avvicinando così numerose persone al mondo dell'arte, di dare un'immagine più vitale del museo stesso, di diversificare il prodotto offerto.

[28] J. M. TOBELEM, *op. cit.*, p. 71.
[29] *Ibidem*

I musei devono però stare attenti a non cedere ai desideri delle imprese cercando di organizzare solamente esposizioni di sicuro impatto sul pubblico ma che non presentano sufficienti garanzie dal punto di vista scientifico. Inoltre

> se è normale discutere con lo sponsor le caratteristiche dell'esposizione, non è suo compito cercare di influenzare in un senso piuttosto che in un altro il contenuto dell'esposizione stessa[30].

Oltre alla sponsorizzazione delle grandi mostre o di importanti restauri l'attività delle imprese in questo campo può indirizzarsi verso altre operazioni. Così la Chivas ha sponsorizzato l'*Operazione Musei Aperti* permettendo l'allungamento degli orari di apertura dei musei e dando la possibilità di partecipare a visite guidate gratuite. Dello stesso tenore l'iniziativa della AT&T che, di concerto con il Metropolitan Museum di New York, ha sviluppato una serie di percorsi, fortemente pubblicizzati sui media, all'interno del museo in modo da conferire alla visita delle collezioni permanenti del museo quella stessa emozione che deriva dall'andare alle grandi esposizioni organizzate dal Metropolitan.

Infine in Inghilterra si sta sperimentando un'altra forma di sponsorizzazione che consiste nel finanziare, da parte delle imprese, programmi di «Management Training» per i responsabili dei musei.

2.4 Lo Stato

Tradizionalmente, nella maggior parte delle nazioni occidentali, lo Stato rappresenta la fonte principale di finanziamento dei musei che, per lo più, hanno natura pubblica. Negli Stati Uniti invece la natura privata della quasi totalità delle istituzioni museali fa sì che il ruolo dell'intervento pubblico a sostegno del settore culturale sia meno pronunciato. Per evidenziare le differenze e le eventuali analogie può risultare comodo analizzare la situazione di due paesi quali l'Italia e gli Stati Uniti dove, appunto, il ruolo dello Stato assume una differente rilevanza.

[30] *Ibidem*, p. 91.

Tabella 5. *Sovvenzioni pubbliche in percentuale sulle entrate totali degli otto più grandi musei americani tra il 1975 e il 1983*

Denaro pubblico	*1975*		*1983*	
	M. di $	*%*	*M. di $*	*%*
Federale	1,2	2	1,2	1
Stato federato	2,3	5	2,6	2
Città o contea	10,6	22	24,6	21
Totale pubblico	14,1	29	28,4	24
Totale entrate	48,8		117,6	

FONTE: *D. HERRICK,* The Museum President's Conference, *1983.*

In America operano i Comitati centrali per le arti, centri decisionali autonomi rispetto alla burocrazia tradizionale. Formati da esperti nominati dal potere politico godono di un ampio grado di autonomia. Queste agenzie culturali sono la dimostrazione della collaborazione tra lo Stato federale e i privati nel finanziamento delle istituzioni culturali e allo stesso tempo l'espressione, da parte dello Stato, della volontà di ritagliarsi un ruolo secondario vista la naturale ritrosia mostrata dai musei americani nei confronti dell'intervento pubblico nel campo culturale, intervento che potrebbe, secondo i responsabili dei musei, minare la libertà delle scelte artistiche e estetiche.

Le agenzie americane svolgono un doppio ruolo: da una parte finanziano attività dei musei che non sempre godono del favore dei privati (attività di ricerca, di gestione delle collezioni, di costituzione delle dotazioni di capitale), dall'altra «rappresentano una carta da visita apprezzata per sollecitare le donazioni private a partire da una sovvenzione federale il cui importo sia insufficiente»[31].

Nel panorama americano tre sono gli organismi principali deputati al finanziamento pubblico del settore culturale:

1) Il *National Endowment for the Arts* (NEA).

Creata nel 1965 è ora dotata di un budget di 169 milioni di dollari. L'importanza dell'intervento del NEA non risiede nell'entità delle somme stanziate che non sono mai elevate ma piuttosto nell'invito

[31] *Ibidem,* p. 107.

che viene lanciato ai privati a contribuire a determinati progetti tramite i programmi di *challenge grants*; sovvenzioni che vanno da 50.000 dollari a un milione sono accordate a condizione che una somma tre volte maggiore sia apportata dal settore privato in un arco di tre anni[32]. Il ruolo dell'agenzia federale può controbilanciare gli effetti del mercato orientato a sostenere le grandi esposizioni piuttosto che i programmi educativi e la valorizzazione delle collezioni permanenti. Inoltre il finanziamento del NEA rende più facile convincere i privati a impegnarsi anch'essi grazie all'immagine di qualità dei progetti di cui si fa garante l'agenzia stessa[33].

2) Il *National Endowment for the Humanities* (NEH)

Il NEH è l'altra grande agenzia federale anch'essa creata nel 1965 il cui budget ammonta a 140 milioni di dollari. I criteri presi in conto nella scelta delle istituzioni da sovvenzionare concernono la capacità di queste ultime di servire e educare il pubblico. A differenza di altri organismi il NEH non finanzia alcuni tipi di attività quali le spese di funzionamento o di equipaggiamento, l'acquisto di opere, le spese di catalogazione e restauro e i costi di conservazione delle opere. Concede invece delle sovvenzioni, denominate *planning grants*, destinate alla ricerca, alla concezione e alla preparazione delle esposizioni. Accanto a esse sono accordati anche *implementation grants* per il finanziamento di presentazioni inedite delle collezioni del museo, per favorire l'accesso delle persone disabili, per la promozione di programmi educativi (corsi, conferenze, presentazioni audio-visive, visite guidate, pubblicazioni) e programmi espressamente disegnati per i bambini. Come per il NEA anche per il NEH le sovvenzioni possono assumere la forma di *challenge grants*.

3) L'*Institute of Museum Services* (IMS).

Infine opera l'IMS istituito nel 1976 con un budget di 20 milioni di dollari e, a differenza delle altre due agenzie prima esaminate, votato esclusivamente al sostegno delle istituzioni museali. Scopo dell'IMS è quello di «alleggerire il fabbisogno finanziario dei musei in seguito all'aumento della frequentazione del pubblico»[34]. Una delle forme di sovvenzione accordate da questo organismo è destinata ad aiutare i

[32] *Ibidem*, p. 109.
[33] *Ibidem*, p. 111.
[34] *Ibidem*, p. 115.

musei nelle loro spese di gestione corrente. Sono fondi che non hanno una destinazione precisa ma che non possono essere utilizzati per l'acquisto di opere, per effettuare investimenti o per il pagamento di interessi. Un altro tipo di sovvenzione riguarda invece le spese di conservazione e restauro.

Accanto a queste principali agenzie operano gli Stati federati e le città che reperiscono i fondi da destinare al finanziamento delle attività culturali atraverso diverse modalità: tasse speciali (a Houston un cent sui sei che costituiscono la tassa alberghiera è destinato alla cultura) e lotterie (in Oregon, Arizona e Massachusetts). Un caso emblematico è rappresentato dalla città di New York che, di recente, ha effettuato cospicui investimenti nel settore culturale visto come fonte principale dell'interesse manifestato dai turisti a riguardo della città. Nel 1983 il budget a disposizione del settore culturale era inferiore solamente a quello del NEA e del NEH. E ai musei è destinata gran parte (85%) del totale delle sovvenzioni tanto che in media tali erogazioni rappresentavano nel 1982 il 40% delle entrate totali delle istituzioni beneficiate[35].

Infine, come già ricordato, l'intervento dello Stato non si manifesta solamente attraverso contribuzioni dirette ma anche attraverso forme indirette di finanziamento.

In Italia operano i Ministeri e gli Enti Locali.

Da questi dati si evince una particolarità del sistema italiano di finanziamento: ossia la predominanza del ruolo dello Stato rispetto a quello degli Enti Locali. Questo a testimonianza del forte accentra-

Tabella 6. *Spesa pubblica per la cultura per livelli amministrativi nel 1980, 1985, 1988 in Italia. Valori assoluti e ripartizioni percentuali (pagamenti in miliardi, lire 1985)*

	Stato		*Regioni*		*Provincie*		*Comuni*		*Totale*	
	V.A	%	V.A	%	V.A.	%	V.A.	%	V.A.	%
1980	1479	62.9	243	10.4	46	2.0	583	24.8	2351	100
1985	1861	53.2	435	12.4	89	2.5	1112	31.8	3497	100
1988	2193	55.5	527	13.3	94	2.4	1136	28.8	3950	100

FONTE: per Stato e Regioni dati ISPE; per Provincie e Comuni dati Istat

[35] *Ibidem*, p. 127.

mento del finanziamento. In tutti gli altri paesi infatti a fare la parte del leone sono i comuni.

A livello statale i due principali erogatori di fondi sono il Ministero dei Beni Culturali, istituito nel 1974, e il Ministero del Turismo; insieme contribuiscono all'87% dei finanziamenti delle amministrazioni centrali dello Stato. A essi si affiancano altri ministeri che hanno però un ruolo minore. La caratteristica principale delle strutture ministeriali è l'alto grado di burocratizzazione.

Gli Uffici centrali e le Direzioni approvano i progetti che vengono loro sottoposti dagli organi periferici. Per quanto concerne il Ministero dei Beni Culturali, che è il principale attore dei finanziamenti alle istituzioni museali, i suoi organi periferici, le Sovrintendenze, dipendono da un ufficio centrale, l'ufficio per i beni ambientali, architettonici, artistici e storici, e ne rappresentano le diramazioni territoriali. Il centro è competente per le scelte e i criteri di finanziamento. I musei, non sono dotati di personalità giuridica ma sono uffici delle Sovraintendenze, preposti a compiti di tutela e conservazione del patrimonio culturale; i fondi e il personale non sono assegnati direttamente al museo ma alle Sovrintendenze che li distribuiscono fra le varie istituzioni alle loro dipendenze. Le stesse entrate dei musei come le somme non spese invece di essere trattenute dalle istituzioni che le hanno generate devono essere riversate al Ministero dei Beni Culturali. In questo modo i musei sono spinti a spendere in maniera poco efficace gli eventuali crediti inutilizzati che, in ogni caso, andrebbero persi. L'effetto di una normativa così stretta è «quello di fossilizzare le strutture esistenti e di rendere i cambiamenti quasi impossibili»[36].

Dall'esame dei due diversi sistemi di finanziamento è possibile delineare alcune linee di fondo dell'azione pubblica.

In America si è cercato di privilegiare la collaborazione fra Stato e privati attraverso il ricorso a incentivi fiscali e a una legislazione (seppure negli ultimi anni si è registrata una diminuzione degli incentivi indiretti) favorevole alle politiche di sponsorizzazione e di mecenatismo. Soprattutto la formula dei *matching grants* ha permesso di convogliare l'aiuto dei privati verso il finanziamento di progetti che altrimenti non avrebbero riscosso il favore dei mecenati. Si è inoltre mo-

[36] W. Pommerehne, B. Frey, *La culture a-t-elle un prix?*, Parigi, Commentaire Plon, 1993, p. 247.

strato interesse per le ricadute che il finanziamento delle attività culturali può avere sul turismo e sull'occupazione. Infine sono stati privilegiati nei finanziamenti quei progetti che presentano un alto valore educativo e che permettono una più agevole fruizione dell'istituzione museale. In Italia, come nella maggior parte dei paesi europei sono state sì previste leggi che agevolino la presenza dei privati nel settore della cultura ma la burocratizzazione delle stesse, ad oggi non ha permesso il raggiungimento di risultati di rilievo. Si auspica dunque una semplificazione della normativa e l'introduzione di tecniche quali quelle dei *matching grants*, o degli incentivi fiscali graduati secondo la disponibilità o meno degli sponsor a collaborare con l'amministrazione (secondo il modello francese), che permettano di indirizzare parte dei finanziamenti verso obiettivi di interesse generale. Ancora si deve notare come la maggior parte dei finanziamenti destinati ai beni culturali, in Italia, vada a sostenere progetti di restauro e conservazione del patrimonio artistico mentre poca attenzione è dimostrata nei confronti di quelle iniziative che possono contribuire al miglioramento della qualità della visita. Viene così accreditata un'immagine dei musei come «luoghi di conservazione – magari accurata, nonostante le tante carenze strutturali e finanziarie – dei beni in essi raccolti, mentre rimane lontano l'obiettivo di un museo soggetto attivo, aperto ad un rapporto di scambio con la collettività, e responsabile della determinazione della propria politica gestionale e promozionale[37].

[37] G. D'Alessio, «I musei italiani tra normativa statale e legislazione regionale», in P. Valentino (a cura di), *L'Immagine e la Memoria,* Roma, Leonardo Periodici, 1992, p. 71.

CAPITOLO TERZO

LE FONTI INTERNE DI FINANZIAMENTO

3.1 Le dotazioni di capitale

Le dotazioni di capitale rappresentano una fonte di finanziamento tipica dei musei americani.

> Un *endowment* può definirsi come una dotazione di capitale investita sui mercati finanziari, dalla quale derivano alcune obbligazioni per l'istituzione che ne beneficia[1].

Le dotazioni vengono costituite grazie a donazioni effettuate da privati, imprese o fondazioni; e i proventi derivanti dagli investimenti sui mercati finanziari non sono soggetti a prelievi fiscali.

I ricavi dell'*endowment* rappresentano mediamente dal 10 al 20% del totale delle entrate dei musei[2].

Se si considera che la dotazione di capitale deve essere capace di coprire parte del fabbisogno finanziario del museo, la principale preoccupazione dei responsabili finanziari è che essa mantenga, nel corso del tem-

[1] J. M. TOBELEM, *Musées et Culture le financement à l'américaine*, Lyon, editions W., 1990, p. 133.
[2] *Ibidem*, p. 134.

po, invariato il suo potere d'acquisto. Tale potere d'acquisto è stato invece sensibilmente eroso tra la fine degli anni Settanta e gli inizi degli anni Ottanta a causa dei forti fenomeni inflattivi verificatisi in quel periodo. Così la percentuale sul totale delle entrate dei musei, attribuibile all'*endowment*, tra il 1975 e il 1983 è passata da un terzo a un quarto. Nonostante le performance positive di alcuni musei, in media, in valori reali, le dotazioni degli otto principali musei americani nel 1983 non rappresentavano che l'84% del valore del 1975.

Si è dunque reso necessario per i musei, a partire dagli anni Ottanta, «passare da una gestione conservativa del loro patrimonio finanziario a una gestione più dinamica, più esigente, più professionale»[3]. Per questo motivo i dipartimenti finanziari dei musei sono oggi retti da professionisti del settore. L'assunzione di tali professionisti, retribuiti con alti stipendi per incoraggiarli a operare nel settore del non profit, ha portato a tensioni interne con i curatori e conservatori pagati mediamente di meno. Per superare tali conflitti si è reso necessario aumentare le retribuzioni del personale scientifico con conseguente gravitazione dei costi del personale.

Tabella 1. *Ripartizione delle entrate dei musei americani**

Gruppi	*Entrate proprie*	*Fondi privati*	*Fondi Pubblici*	*Endownent*
1	32%	14%	31%	16%
2	32%	26%	19%	21%
3	20%	28%	37%	13%
4	34%	27%	26%	9 %
5	30%	32%	26%	12%
6	39%	31%	19%	11%
7	31%	35%	11%	23%

FONTE: inchiesta realizzata dall'American Associations of Museums su un campione di 160 musei; audizione di fronte il Congresso degli Stati Uniti, 13 agosto 1987.

[3] *Ibidem*, p. 135.

* Il primo gruppo comprende i musei il cui budget è superiore a 11.8 milioni di dollari; il secondo gruppo: tra 8 e 10.2 M. di $; il terzo: tra 3.5 e 5.7 M. di $; il quarto: tra 1.5 e 3.2 M. di $; il quinto: tra 0.7 e 1.4 M. di $; il sesto: tra 0.3 e 0.65 M. di $; il settimo: tra 0.14 e 0.28 M. di $.

Le entratre proprie comprendono i diritti d'entrata, i proventi dei negozi, ristoranti e parcheggi; i fondi privati provengono dalle donazioni delle imprese, delle fondazioni e dei privati; i fondi pubblici raggruppano le sovvenzioni pubbliche locali, statali e federali.

Tabella 2. *Evoluzione in valore e in volume delle dotazioni di capitale degli otto più grandi musei americani, tra il 1975 e il 1983*

Endowment (in milioni di $)	*1975*	*1983*	*in valore/1975*	*in %/1975*
Metropolitan	132	196	109	83 %
Cleveland	81	103	58	71 %
Boston Fine Arts	57	87	49	86 %
Chicago Art I.	55	76	42	77 %
Toledo	47	61	34	72 %
Moma	16	52	29	179%
Filadelfia	15	27	15	101%
L.A. County	2	6	3	182%
Totale	405	608	339	84 %

FONTE: D. HERRICK, *The Museum President's Conference*, 1983.

Nella maggior parte dei casi la dotazione originaria di capitale dei musei era dovuta a una donazione da parte di una grande impresa; di conseguenza il portafoglio finanziario dei musei era costituito prevalentemente da azioni di questa impresa e, tale situazione, esponeva i musei ai rischi di un deprezzamento in borsa delle azioni dell'impresa in oggetto. Esemplare è il caso dell'Henry Ford Museum and Greenfield Village la cui dotazione finanziaria era costituita al 90% da azioni della compagnia Ford. In seguito alla crisi attraversata dalla Ford nei primi anni Ottanta anche il museo di riflesso ha accusato una forte contrazione delle sue entrate. È per tale motivo che oggi i manager finanziari perseguono una politica di diversificazione del portafoglio finanziario[4].

Perché la dotazione di capitale riesca a contribuire efficacemente al finanziamento del museo deve raggiungere «una taglia critica»[5]. Se si considera un tasso di ritorno degli investimenti, tenendo conto dell'inflazione, del 5%, una dotazione che abbia le stesse dimensioni del budget operativo del museo permette di coprire il 5 per cento delle spese; una dotazione doppia rispetto al budget può invece contribuire per il 10% al funzionamento del museo.

Dalla lettura della tabella si evince come accanto a istituzioni che

[4] *Ibid.*

[5] *Ibid.*, p. 137.

presentano un ottimo rapporto tra *endowment* e budget (tra tutte il Clark Institute che infatti è accessibile gratutitamente), ve ne sono altre come il museo di Brooklyn che appaiono sottocapitalizzate.

Tabella 3. *Dotazione di capitale del museo e budget operativo*

Istituzioni	*Endowment*	*Budget*	*Rapporto Endowment/ Budget*
Albright-Knox	10	2.4	4.2
Boston	103	32.5	3.2
Brooklyn	13	10.9	1.2
Chicago	138	71.2	1.9
Cincinnati	17	6.3	2.7
Clark Institute	56	5.2	10.8
Louisville	11	1.9	5.8
Metropolitan	322	98.9	3.3
Filadelfia	35	14.3	2.4
San Diego	8	4.1	2.0
San Francisco	23	4.4	5.2
Wadsworth Atheneum	24	4.8	5.0

FONTE: FINANCIAL REPORT ON MUSEUMS, *Nicholas Publishing Company Inc.*, 1989.

3.1.1 Le politiche di investimento

La gestione dell'*endowment* da parte dei musei americani si pone tre obiettivi prioritari:

> la preservazione del capitale, dalla quale dipende la stabilità finanziaria dell'istituzione e la sua capacità di sviluppo; la creazione di un surplus finanziario che possa alimentare il budget dell'istituzione o un programma particolare come l'acquisto di nuove opere; infine rendere i proventi derivanti dall'*endowment* stabili e prevedibili al fine di fondare le previsioni di spesa su entrate non aleatorie[6].

Il raggiungimento contemporaneo dei tre obiettivi non è facilmen-

[6] *Ibidem*, p. 38.

te ottenibile; di conseguenza si aprono tre differenti possibilità di impiego dei proventi derivanti dagli investimenti:

1) Spendere tutti i ricavi; questa politica seguita dai musei nel corso degli anni Settanta ha minato il potere d'acquisto delle dotazioni di capitale privilegiando i rendimenti a breve piuttosto che l'apprezzamento del capitale nel lungo periodo.

2) Spendere una percentuale fissa; questa politica è conforme all'obiettivo del mantenimento del potere d'acquisto dell'*endowment* ma espone il museo alla volatilità delle entrate di un dato anno, rischiando così di danneggiare la messa in pratica di determinati programmi.

3) Spendere una percentuale crescente in relazione alla crescita del museo; anche in questo caso il rischio è quello di deteriorare il potere d'acquisto delle dotazioni di capitale.

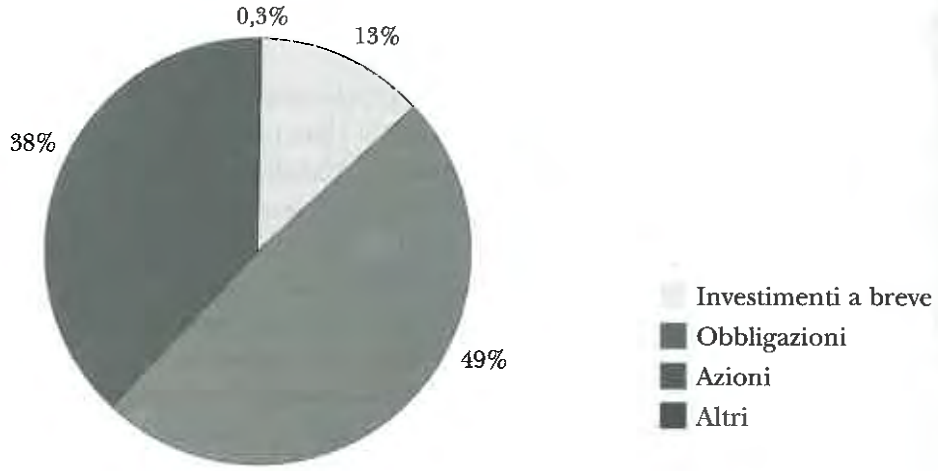
La scelta dei tipi di investimento da effettuare può essere stabilita attraverso due modalità. Nel primo caso il consiglio d'amministrazione, attraverso la commissione finanziaria, stabilisce solamente quale debba essere il tasso di rendimento che si deve ottenere ma non determina come gli investimenti debbano ripartirsi tra azioni, obbligazioni, investimenti immobiliari ecc., e lascia tale compito ai manager finanziari. Regolari rapporti trimestrali tengono informata la commissione finanziaria sull'andamento degli investimenti.

Nel secondo caso, invece, il consiglio di amministrazione si incarica di prefissare preliminarmente quale debba essere la ripartizione degli investimenti fra le varie attività finanziarie. Il compito dei responsabili finanziari si riduce dunque alla scelta delle opportunità di investimento più redditizie all'interno delle limitazioni fissate dai consiglieri. Una tale politica può derivare dalla volontà di assicurare una stabilità finanziaria al museo fissando i limiti degli investimenti a più alto rischio.

Negli Stati Uniti, nel periodo 1978-1987, i rendimenti del mercato azionario sono stati dell'8.9% mentre nel mercato obbligazionario del 3.3. Nonostante ciò, proprio in virtù della volontà di privilegiare la stabilità finanziaria alla ricerca dei maggiori rendimenti, difficilmente gli investimenti azionari superano il 50% del totale delle somme investite. Tali investimenti, come è già stato accennato, sono diversificati il più possibile per mettere l'istituzione al riparo da perdite realizzate su un determinato titolo. Un esempio di come ciò avvenga si può avere esaminando la composizione degli investimenti effettuati da una grande istituzione come il Metropolitan Museum di New York.

Investimenti (in milioni di dollari)	1988	1987
Investimenti a breve	54.6	52.5
Obbligazioni	209.3	187
Azioni	159.9	204.4
Altri	1.3	0.9
Totale	425.1	444.8

Figura 1. *Ripartizione degli investimenti effettuati dal Metropolitan Museum nel periodo 1987-1988*



FONTE: Rapporto d'attività del Metropolitan per l'anno 1987-1988.

Tabella 4. *Comparazione dei tassi di rendimento degli investimenti ottenuti dal Metropolitan Museum con gli indici speciali di riferimento (S&P per le azioni, Sherson/Lehman per le obbligazioni)*

Anni	Portafoglio totale	Azioni	S&P 500	Obbligazioni	Indice S./L.
1984	- 5.40%	-11.80%	- 4.80%	3.30%	1.80%
1985	30.70%	30.50%	30.70%	33.10%	28.70%
1986	31.60%	36.90%	35.60%	24.40%	20.60%
1987	15.40%	20.50%	25.10%	4.70%	4.70%
1988	- 0.10%	- 3.40%	- 7.10%	7.80%	7.50%

FONTE: Rapporto d'attività del Metropolitan Museum per l'anno 1987-1988.

I risultati ottenuti dai responsabili della gestione finanziaria sono oggetto di analisi da parte del consiglio di amministrazione. Quest'ultimo, basandosi sui risultati raggiunti nel corso degli ultimi due anni, e confrontandoli con gli indici generali di cui si servono gli esperti e con i risultati ottenuti da altre istituzioni non profit (ad esempio le università e gli ospedali), stabilisce la qualità delle performance del management finanziario. In ogni momento è possibile per il museo allontanare i manager che non hanno raggiunto i risultati preventivati. In ogni caso il livello professionale dei responsabili finanziari dei musei è molto alto e le performance che essi sono in grado di ottenere rivaleggiano con quelle ottenute dai maggiori fondi d'investimento americani.

3.2 I diritti di entrata

3.2.1 I biglietti

In molti paesi occidentali, negli ultimi decenni, si è aperto un dibattito riguardante l'accesso gratuito o meno ai musei. Coloro che sostengono la necessità di dovere pagare per potere visitare i musei, si basano su «una concezione utilitarista»[7]. I musei sono considerati delle istituzioni che forniscono un servizio consistente nella conservazione e messa a disposizione del pubblico del patrimonio artistico e culturale di un paese, servizio per il quale si deve pagare un prezzo. Il visitatore dei musei è visto come un consumatore di beni culturali che, alla stregua di quanto accade in altri settori culturali (basti pensare al cinema e al teatro), è chiamato a contribuire «finanziariamente al suo consumo culturale»[8].

Quanti invece vedono nei musei un servizio pubblico ritengono che lo Stato debba fornirlo senza che venga richiesta una contropartita economica. Essi considerano l'introduzione del diritto d'entrata un ostacolo alla frequentazione di molti cittadini, in contrasto con la missione dei musei che dovrebbero invece raggiungere il massimo numero possibile di persone.

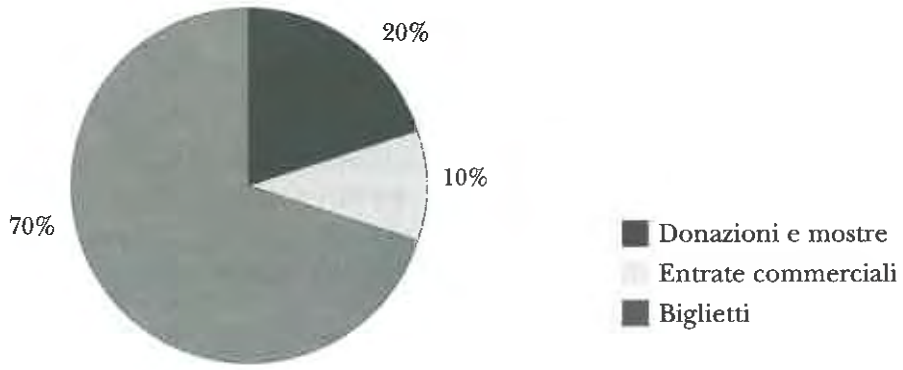
[7] *Ibidem*, p. 152.
[8] *Ibidem*, p. 152.

In seguito alle difficoltà finanziarie incontrate da molti musei e alla restrizione dei finanziamenti pubblici il principio di gratuità dell'accesso che prevaleva fino a pochi decenni fa è stato abbandonato e sono poche le istituzioni che continuano a non imporre un diritto d'entrata. Ciò non toglie, come vedremo in seguito, che l'accesso gratuito alle collezioni di un museo non possa sposarsi con le esigenze di una gestione dinamica, accorta e efficace.

Le entrate derivanti dalla vendita dei biglietti si vanno così ad aggiungere alle altre voci contribuendo a diversificare le fonti di finanziamento dei musei.

In Italia la spesa delle famiglie per acquisti di biglietti d'ingresso a musei, monumenti e scavi viene regolarmente rilevata dal Ministero dei Beni Culturali; tale spesa è ammontata nel 1990 a 39 miliardi di lire. Considerando però che lo Stato è proprietario solo del 14% degli istituti d'arte situati sul territorio nazionale, a tale somma devono aggiungersi le entrate dei musei e degli istituti locali e privati. Così facendo i ricavi dei biglietti d'ingresso ai musei e ai monumenti italiani nel 1990 si sarebbero aggirati intorno ai 90 miliardi di lire. Rispetto a dieci anni prima si può notare un incremento, calcolato a lire costanti, notevole; le entrate si sono infatti quadruplicate. Tale incremento può essere spiegato in parte con l'accresciuto numero di musei e visitatori e in parte con l'aumento delle tasse d'ingresso avvenuto a partire dal 1985.

Figura 2. Distribuzione delle entrate per i Musei Vaticani, 1989-1990



FONTE: G. BROSIO, W. SANTAGATA (a cura di), *Rapporto sull'economia delle arti e dello spettacolo*, Torino, Edizioni della Fondazione Giovanni Agnelli, 1992.

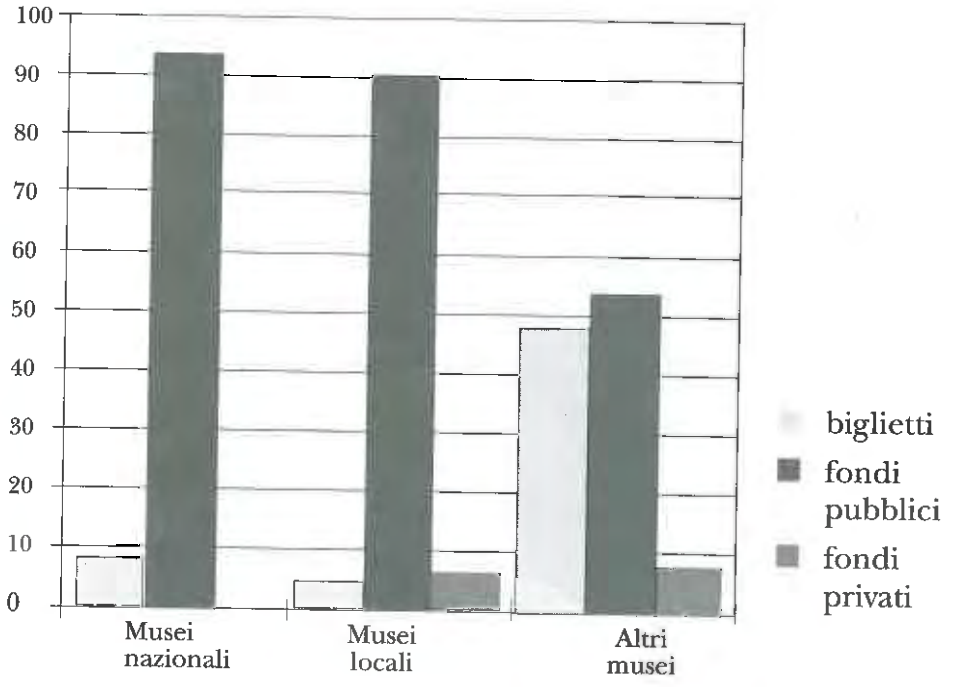
Un caso particolare nel panorama internazionale è invece fornito dai Musei Vaticani che pur essendo un'istituzione pubblica finanziano il loro fabbisogno finanziario al 70% con le entrate derivanti dalla vendita dei biglietti.

In Inghilterra la quasi totalità dei musei statali conserva l'accesso gratuito e di conseguenza il finanziamento pubblico rimane la voce predominante tra le entrate delle diverse istituzioni.

Negli Stati Uniti, dove la proprietà dei musei è quasi esclusivamente privata, i diritti d'entrata rappresentano una importante fonte finanziaria cui attingere.

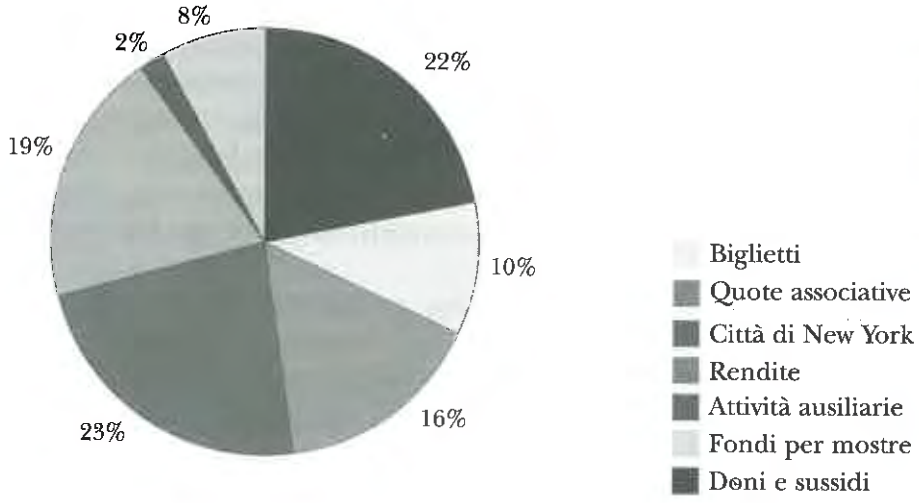
In Francia come in Italia le entrate derivanti dalla vendita dei biglietti, se si eccettuano i grandi musei della regione parigina, non rappresentano una percentuale notevole del totale delle entrate.

Figura 3. *Distribuzione delle entrate per il sistema museale inglese, (valori in percentuale) 1990*



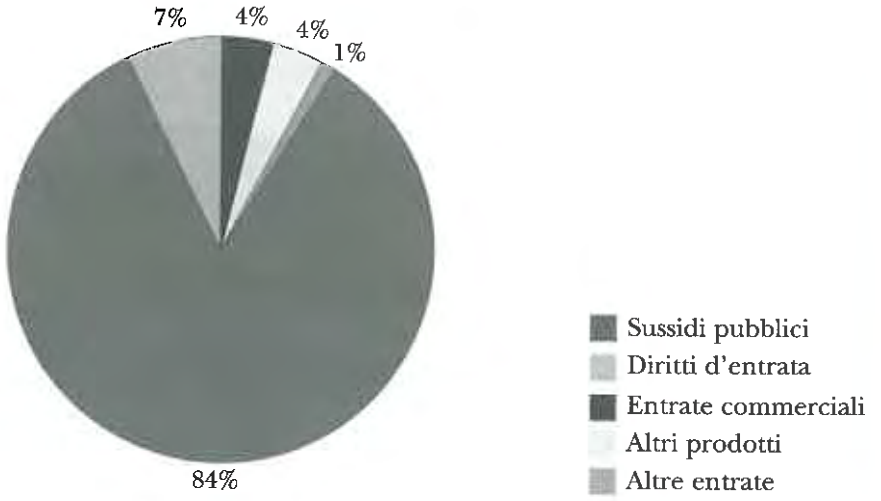
FONTE: J. MAYERSCOUGH, *The economic importance of the arts in Britain, Psi*, 1988.

Figura 4. *Distribuzione delle entrate per il Metropolitan Museum di New York, 1990*



FONTE: G. BROSIO, W. SANTAGATA (a cura di), *Rapporto sull'economia delle arti e dello spettacolo*, Torino, Edizioni della Fondazione Giovanni Agnelli, 1992.

Figura 5. *Distribuzione delle entrate per il museo Pompidou, 1991*



FONTE: G. BROSIO, W. SANTAGATA (A CURA DI), *Rapporto sull'economia delle arti e dello spettacolo*, Torino, Edizioni della Fondazione Giovanni Agnelli, 1992.

3.2.2 Gli abbonamenti

In molti musei in cui è stato introdotto il pagamento di un diritto d'entrata si è registrato un forte aumento nel numero degli abbonamenti in quanto uno dei vantaggi che questi ultimi offrono è quello di garantire l'accesso gratuito al museo. Ciò si tramuta in un vantaggio per i visitatori assidui. Anche il numero di mostre organizzate da un museo è in relazione al numero di abbonati; ogni qual volta è stata annunciata una mostra importante, gli abbonati del museo organizzatore dell'evento sono cresciuti enormemente. Questo ancora una volta in considerazione della possibilità di entrare gratuitamente, ma soprattutto per evitare le code che, inevitabilmente, si creano in occasione di queste mostre[9]. Esistono però anche dei musei il cui ingresso è gratuito e che, ciononostante, hanno sviluppato una efficace politica di abbonamenti; in questo caso le ragioni che spingono i visitatori a sottoscrivere un abbonamento sono da ricercare in una serie di vantaggi e servizi offerti loro da parte del museo: inviti a prime di mostre, a conferenze e convegni, possibilità di accesso in orari normalmente di chiusura, invio del bollettino del museo, sconti sui prodotti editoriali del museo, incontri conviviali periodici.

Per quanto riguarda invece i musei i vantaggi che derivano dall'avere molti abbonati sono differenti.

Da una parte ciò permette di poter contare su delle risorse finanziarie sicure da poter destinare al finanziamento di specifici progetti; di fidelizzare un pubblico scelto e, infine di costituire una ottima base di partenza per la ricerca di fondi provenienti da privati[10].

I musei americani sono particolarmente efficaci nel promuovere queste politiche di abbonamento.

Una percentuale di abbonati intorno al 5% sul totale dei visitatori rappresenta una situazione favorevole; i musei che non raggiungono tale percentuale hanno invece la possibilità di incrementare i propri abbonati facendo ricorso a delle strategie più adeguate[11].

L'esperienza americana dimostra come gli abbonamenti possano contribuire efficacemente al fabbisogno finanziario dei musei.

[9] *Ibidem*, p. 155.
[10] *Ibidem*.
[11] *Ibid.*, p. 156.

Tabella 5. *Visitatori e abbonati di alcuni musei americani*

Musei d'arte	*Visitatori*	*Abbonati*	*Percentuale*
Metropolitan	3.973.000	95.000	2.4%
Art Institute	1.573.000	92.000	5.8%
Moma	1.345.000	54.000	4.0%
L. A. County	879.000	83.000	9.4%
Boston	877.000	51.000	5.8%
Whitney	749.000	7.000	0.9%
Filadelfia	569.000	24.000	4.2%
S. Francisco	524.000	51.000	9.7%
Kansas City	438.000	13.000	3.0%
High Museum	437.000	25.000	5.7%

FONTE: *Financial Report on Museums*, Nicholas Publishing, 1989.

Tabella 6. Percentuale delle entrate per gli abbonamenti sul budget totale del museo

Musei d'arte	*Budget*	*Abbonamenti*	*Percentuale*
Metropolitan	98.9	4.1	4.1%
Moma	32.2	4.3	13.4%
L. A. County	12	5.2	43.3%
Boston	32.5	2.3	7.1%
Whitney	9	0.2	2.2%
Filadelfia	14.3	0.9	6.3%
Brooklyn	10.9	0.4	3.7%
Cincinnati	6.3	1	15.9%
Clark Insitute	5.2	0.1	1.9%
S. Diego	4.1	0.5	12.2%
Wadsworth Atheneum	4.8	0.2	4.2%

FONTE: *Financial Report on Museums*, Nicholas Publishing, 1989.

3.3 I volontari

L'impiego di volontari da parte dei musei rappresenta una fonte indiretta di finanziamento; i servizi da essi resi infatti non costituiscono un

costo per il museo[12]. Negli anni Settanta negli Stati Uniti, i volontari rappresentavano all'incirca il 20% della forza lavoro delle istituzioni non profit e fornivano 6 miliardi di ore di lavoro. Nel 1987 si calcolava che il 48% dei cittadini americani si dedicasse ad attività di volontariato.

Il Museo di Storia Naturale di New York, valutava che nel 1983 il lavoro effettuato da volontari poteva essere paragonabile a quello di 60 impiegati salariati e quindi a circa il 10% delle retribuzioni accordate dal museo, ovvero un milone di dollari. Da questi dati è facilmente comprensibile come i musei americani cerchino di attrarre un gran numero di volontari. A questo scopo lanciano delle campagne promozionali accattivanti e offrono numerosi vantaggi ai volontari: l'entrata gratuita al museo, sconti sui prodotti dei negozi gestiti dal museo e sui corsi organizzati, una formazione in funzione del posto che occupano, l'invio di pubblicazioni del museo, l'organizzazione di speciali manifestazioni loro dedicate (viaggi, conferenze), l'invito alle prime delle grandi mostre e ai *vernissages*.

Attraverso il ricorso ai volontari i musei sono in grado di offrire ai visitatori servizi che altrimenti non avrebbero visto la luce, o di migliorare servizi già esistenti. Al Museo di Storia Naturale di New York l'impiego dei volontari ha permesso di istituire un programma di studio sui visitatori del museo.

I volontari sono animati da una grande passione e spesso rappresentano

> il mezzo migliore per stabilire relazioni con gruppi di persone con cui il museo non entra in contatto che marginalmente, come le minoranze etniche e le categorie professionali meno favorite[13].

A lato però dei numerosi vantaggi sono presenti anche delle riserve. La qualità del servizio che essi rendono, tenuto conto del necessario tempo di addestramento e della mancanza di inquadramento gerarchico, in alcuni casi può non raggiungere alti livelli di efficienza. Così, ad esempio, nella gestione delle boutiques al di là di un determinato giro d'affari è preferibile fare ricorso a venditori professionisti. Lo stesso problema può aversi nell'ambito dei servizi educativi del museo. Una altra difficoltà concernete i volontari riguarda la loro di-

[12] *Ibidem*, p. 204.
[13] *Ibid.*, p. 200.

sponibilità. Non lavorando a tempo fisso presso il museo, ma svolgendo al di fuori di esso altre attività, la disponibilità nei confronti delle necessità del museo può venire meno. Di conseguenza la gestione dei volontari è soggetta sempre all'imprevisto con nocumento per l'efficacia dei servizi offerti. Infine i sindacati vedono nell'utilizzo dei volontari un ostacolo all'assunzione di nuovo personale e nelle loro negoziazioni cercano di introdurre clausole che ne limitino l'impiego[14].

Queste valutazioni portano i musei a considerare attentamente come debbano essere utilizzati i volontari, e a formulare programmi ben definiti. È necessario infatti determinare quali sono i posti che i volontari possono occupare, offrire loro una formazione seria e all'altezza della reputazione del museo, stabilire delle norme concernenti il lavoro, istituire un procedimento di valutazione e di controllo del loro operato. Al Museo di Storia Naturale di Chicago che utilizza 300 volontari è stato approntato un programma specifico con a capo una persona che si occupa solamente della gestione dei volontari e che si assicura che ogni persona sia impiegata in funzione delle proprie competenze.

Generalmente si può osservare che i musei più piccoli, che non dispongono di risorse finanziarie adeguate, utilizzano un gran numero di volontari; nel momento in cui il museo cresce e si professionalizza il ricorso ad essi diminuisce. Infine una volta diventata una grande struttura di nuovo verrà fatto ricorso ai volontari per assicurare servizi che sono al di là delle possibilità finanziarie dell'istituzione e che, invece, ci si aspetta da un museo di grandi dimensioni.

3.4 Le attività commerciali

I musei per loro natura non sono chiamati a sviluppare delle attività commerciali. Per anni infatti si sono limitati al più a tenere dei piccoli punti di vendita consacrando poca attenzione a queste attività così lontane dalla missione propria dei musei. Ma la crescita dei budget di funzionamento e il contemporaneo venir meno di una parte delle sovvenzioni pubbliche ha fatto sì che i musei guardassero con rinnovato interesse alla possibilità di attivare delle risorse supplementarie. Allo stesso tempo i risultati ottenuti da tali attività mostravano come esistesse una domanda dei visitatori per tali servizi. Lo sfruttamento dunque delle

[14] *Ibidem*, p. 203.

potenzialità commerciali dei musei garantisce il raggiungimento di due diversi risultati: da una parte, ottenere entrate supplementari, dall'altra arricchire l'esperienza del visitatore attraverso l'offerta di nuovi servizi, migliorarne la soddisfazione e indurlo a tornare a visitare il museo.

In America la diffusione delle attività commerciali dei musei comincia all'inizio degli anni Ottanta, in seguito a un periodo di forte inflazione che aveva eroso le dotazioni di capitale di molti musei. La stessa legislazione fiscale era stata rivista in senso restrittivo. Nel 1978 in California la proposizione 13 sulla limitazione fiscale provocò una riduzione del 44% dei fondi destinati ai musei di San Francisco i quali furono costretti a cercare nuove possibili strade per finanziarsi sviluppando i proventi derivanti dalle attività di ristorazione e di vendita[15]. Qualche anno più tardi la riforma fiscale di Regan del 1986 estendeva all'intera nazione le limitazioni fiscali costrigendo ancora di più i musei a sviluppare attività alternative.

Nei paesi europei invece, il ripianamento a posteriori del deficit dei musei da parte dello Stato, ha limitato fortemente lo sviluppo di attività commerciali. Solamente sul finire degli anni anni Ottanta si è assistito in Francia a una accelerazione in questo senso. In Italia recentemente l'approvazione della legge Ronchey apre la possibilità per i musei di intraprendere attività commerciali che potranno portare risorse complementari a quelle sempre insufficienti provenienti dallo Stato.

Cercare di capire qual è l'apporto delle attività commerciali alle finanze dei musei non è compito facile. Negli Stati Uniti il Financial Report on Museums indica i profitti generati al lordo delle spese di personale e dei costi comuni. Inoltre i musei che ottengono i risultati migliori si affidano a un personale di vendita professionale mentre altri musei ricorrono a volontari. In questo ultimo caso i risultati sono meno importanti ma sicuramente più vicini alla reale contribuzione delle attività commerciali al budget del museo[16]. Si può comunque dire che in quei musei che presentano un attività commerciale importante, il fatturato totale di queste attività ha un ordine di grandezza pari a quello del budget di funzionamento del museo. Questo a dimostrare come all'interno dell'istituzione museale vadano distinguendosi due diverse

[15] *Ibidem*, p. 169.

[16] D. BAYARD, P. BENGOZI, *Le tournant Commercial des Musées*, Paris, La Documentation Française, 1993, p. 166.

organizzazioni: da una parte quella deputata alle tradizionali attività di conservazione restauro e esposizione al pubblico delle opere, dall'altra quella commerciale votata allo sfruttamento economico del museo[17].

Anche in Italia le cifre non sono in grado di fornire l'esatto ammontare delle contribuzioni derivanti dalle attività commerciali; in molti casi sono sottovalutate a causa dell'esistenza di particolari forme contrattuali. Spesso infatti gli editori italiani che ottengono il diritto di aprire un punto vendita all'interno di un museo retribuiscono queste istituzioni oltre che monetariamente anche assicurando loro un numero di servizi (pubblicazione di libri, di manifesti, di cartoncini d'invito, pubblicità[18]).

Tabella 7. *Fatturato delle attività commerciali in alcuni musei*

Museo	Visitatori in milioni	Budget in miliardi	Fatturato attività ausiliari	Fatturato negozi	Fatturato visitatore
Tate Gallery	2.1	36		7.5	3.570
Nat. Gallery GB	3	33		9.6	3.210
Nat. History GB	1.6	90	30 biglietti inclusi	4.5	2.820
V&A	1.2	108		4.5	3.750
Civil. Ottawa	1.3	96	10.5	1.9	1.500
Civil. Québec	0.85	30			
Whitney			2.7	1.2	
Smithsonian	25	750 195 per i soli musei	94.5	31.5	1.260
Moma	1.4	69		4.5	
MFA	1.35	39	52.5	21	15.360
Met	4.2	112	120		
NMM	0.6			3.9	5.160
Science Museum GB	1.3	57		3.6	2.760

FONTE: D. BAYART, P. BENGHOZI, *Le Tournant Commercial des Musées*, Parigi, La Documentation Française, 1993.

[17] *Ibidem*, p. 168.
[18] *Ibid.*, p. 166.

In Inghilterra lo sfruttamento delle attività commerciali è spesso delegato a società esterne più o meno sotto il controllo degli amministratori del museo. Le cifre di queste società sono difficili da analizzare nella misura in cui i negozi pagano un affitto al museo, le spese d'illuminazione, di riscaldamento ecc.

Nella tabella precedente è possibile vedere quali sono i fatturati derivanti dall'esercizio di attività commerciali in alcuni musei anglosassoni.

Tenuto conto delle spese dirette e indirette l'apporto derivante dalle attività commerciali difficilmente oltrepassa il 10% delle entrate totali di un museo. Ma tali risorse in ogni caso, in tempi di restrizioni nelle sovvenzioni pubbliche, rappresentano un margine di manovra fondamentale. Come detto prima queste attività costituiscono anche «un servizio per il visitatore che si sentirebbe frustrato dal non poter acquistare una cartolina o un catalogo a ricordo della visita»[19].

Bisogna inoltre notare come non vi sia una diretta correlazione tra la grandezza di un museo e la riuscita delle attività commerciali. In America piccoli musei ottengono dei margini di profitti, dalle attività commerciali, molto più alti di quelli ottenuti da grandi e famose istituzioni.

Delle varie attività commerciali gestite dai musei, come vedremo in seguito, quella che offre i margini di guadagno più ampi è data dalla gestione della vendita per corrispondenza, mentre quella meno conveniente in termini monetari è costituita dalla gestione dei ristoranti.

Solo un terzo dei ristoranti gestiti dai musei americani sono in attivo. E tali profitti rappresentano solo il 5% di quelli che si ottengono tramite i negozi. Nel 1986 i negozi dei musei americani occupavano una superficie complessiva di 233 piedi quadrati, con un incremento del 6% negli ultimi due anni, mentre lo spazio occupato dai ristoranti, nello stesso periodo, è diminuito dell'otto per cento. I ristoranti però possono offrire una serie di vantaggi difficilmente misurabili. Possono infatti attirare una parte dei visitatori e inoltre possono costituire un fringe benefit esente da tassazione per i dipendenti del museo sotto forma di mensa aziendale.

[19] J.M. Tobelem, *op. cit.*, p. 177.

3.4.1 I rischi e le difficoltà delle attività commerciali

Il principale rischio che i musei corrono è quello di perdere di vista l'attività principale che li contraddistingue e che consiste nel conservare le opere e nell'esporle al pubblico per favorirne la crescita culturale, per seguire invece una dimensione commerciale. È di fondamentale importanza invece che i responsabili dei musei abbiano chiaramente in mente che la gestione delle attività commerciali deve essere uno strumento capace di attivare risorse da devolvere agli obiettivi artistici e culturali del museo e che non diventi essa stessa un obiettivo. La crescita del settore commerciale pone infatti, delle tensioni all'interno del museo. Inoltre si deve fare in modo che anche le modalità di organizzazione e di gestione di tali attività abbiano un legame con la missione culturale del museo: la scelta ad esempio degli oggetti da commercializzare è in questo senso molto importante così come le decisioni riguardo alle manifestazioni organizzate dai musei. Alcuni musei sono dotati di sale cinematografiche Omnimax IMAX e si impone loro la scelta delle pellicole da proiettare.

> Si devono conformare alla missione del museo *strictu sensu* o seguire fenomeni di successo generatori di risorse?[20].

A questa domanda i musei hanno risposto in maniera differente; il Museo di Storia Naturale di New York di fronte alla proposta di proiettare un film sui Rolling Stones ha rifiutato non considerando tale film compatibile con la missione culturale del museo. Il Museo della Scienza di Bradford ha invece accettato giungendo a proporre nel suo negozio anche prodotti derivati su licenza dei Rolling Stones. Infine il Museo della Civilizzazione Canadese di Ottawa ha costituito un'impresa per la coproduzione di pellicole per la sua sala e per lo sviluppo del merchandising.

Il rischio insito in queste iniziative quando si spingono troppo in là è quello di nuocere all'immagine del museo e di assoggettarlo a una qualsiasi società commerciale. L'attività commerciale non si svilupperebbe più solamente in funzione degli interessi dell'istituzione ma secondo una logica e una dinamica propria. Negli Stati Uniti il settore

[20] D. BAYARD, P.BENGOZI, *op. cit.*, p. 148.

privato si è spesso lamentato della concorrenza, apparentemente sleale, esercitata dai musei nello svolgere attività commerciali. Secondo alcuni studiosi i privilegi fiscali di cui godono le attività commerciali portate avanti dai musei

> diminuiscono i loro costi di produzione; ciò potrebbe comportare una diminuzione anche del tasso di crescita dell'economia e impedire la creazione di nuovi posti lavoro, scoraggiando la costituzione di imprese commerciali su determinati mercati e forzandone altre a uscirne[21].

Bisogna però ricordare che la legislazione americana esonera dall'imposta solo le vendite di prodotti che si ricollegano alla missione dei musei che, dunque,

> si sforzano di rinforzare i legami esistenti tra i prodotti e le collezioni, e allo stesso modo cercano di presentare prodotti di cui si possa sostenere con una certa credibilità il valore educativo[22].

Inoltre proprio per evitare di imbattersi in queste critiche i musei evitano di ricorrerre in maniera esagerata alla pubblicità diretta.

In Inghilterra poi i musei sono esonerati dal pagamento delle imposte nella misura in cui le entrate derivanti dall'attività commerciale non eccedano il 10% del budget totale a disposizione del museo[23]. Infine si deve dire come la gestione in proprio delle attività commerciali assoggetti i musei a un rischio imprenditoriale per cui non sempre l'offerta di tali servizi si risolve in una contribuzione al finanziamento delle attività del museo. Lo Smithsonian ha dovuto attendere sette anni per vedere in attivo la gestione della vendita per corrispondenza e, come ricordato prima, molti dei ristoranti dei musei sono in passivo.

3.4.2 La politica editoriale

Un settore molto importante nell'ambito della gestione delle attività commerciali è rappresentato dall'editoria. Allo Smithsonian il di-

[21] J.M. Tobelem, *op. cit.*, p. 180.
[22] *Ibidem*, p. 182.
[23] D. Bayard, P. Bengozi, *op. cit.*, p. 169

partimento incaricato ha un fatturato quasi uguale a quello che raggiungono i negozi e la vendita per corrispondenza.

L'attività editoriale di un museo deve essere studiata attentamente in quanto le spese di edizione sono molto costose. Al Museum of Fine Arts di Boston si calcola che per coprire tali spese in genere si debbano avere ricavi varianti tra i 18 e i 24 milioni di dollari.

Insieme alle guide le pubblicazioni più numerose edite dai musei sono i cataloghi in occasione di esposizioni temporanee. Tali cataloghi per il numero di pagine e di riproduzioni a colori che presentano sono molto costosi e ciò pone dei problemi di commercializzazione in quanto il loro costo non può essere troppo elevato pena la caduta della domanda. Per far fronte a tali spese spesso i musei ricorrono alle coedizioni. Inoltre dato il forte legame esistente tra l'esposizione e la vendita del catalogo si assiste, al termine di questa, a una caduta delle vendite. La coedizione permette invece di diffondere il catalogo nelle librerie e di continuare così a venderlo oltre la chiusura dell'esposizione. Inoltre i musei hanno sviluppato una nuova strategia volta alla pubblicazione di libri che possano avere una vita indipendente da quella delle mostre.

In Italia si assiste a una forte collaborazione tra i musei e gli editori. Questi si incaricano dell'edizione dei cataloghi e della loro diffusione e promozione. I cataloghi più importanti sono venduti in libreria in un'edizione più raffinata e a un prezzo superiore. In Francia la RMN che gestisce parte dell'attività di edizione dei musei statali francesi ha firmato un accordo con le Editions du Seuil per assicurare la distribuzione in libreria delle pubblicazioni della RMN.

> Per un museo la riflessione sulle pubblicazioni va di pari passo con una riflessione sulla libreria che propone le opere sul luogo stesso delle collezioni[24].

In Francia le librerie dei musei cercano di specializzarsi quanto più possibile nel settore delle librerie d'arte tanto che quella del Louvre è la più importante di Parigi. Ciò permette di avvicinare al museo nuovo pubblico e di ottenere anche dei risultati commerciali migliori.

[24] *Ibidem*, p. 264.

3.4.3 La vendita per corrispondenza

Una delle attività commerciali più redditizie che, negli ultimi anni, ha conosciuto un forte sviluppo, è rappresentata dalla vendita per corrispondenza. Negli Stati Uniti il settore della vendita per corrispondenza ha un giro d'affari di 30 miliardi di dollari nel quale i musei hanno occupato una piccola nicchia. Il museo of Fine Arts di Boston vi opera da 25 anni con risultati eccellenti, lo Smithsonian diffonde 14 milioni di cataloghi, il Metropolitan 18 per un fatturato di circa 54 miliardi[25]. I principali musei spediscono differenti tipi di catalogo a seconda del periodo dell'anno e dalla categoria merceologica di prodotti e tra di loro si assiste a una forte concorrenza.

Altri musei preferiscono invece iniziare questa attività distribuendo semplicemente la lista degli oggetti venduti nei negozi del museo a quei visitatori che si dimostrano interessati; la National Gallery di Londra invia il proprio catalogo a sole 50.000 persone[26].

Attivare un canale di vendita per corrispondenza esige un forte investimento: le spese di stampa e invio dei cataloghi si aggirano intorno alle 1500 lire, ciò significa che se si vogliono raggiungere 100000 nuclei familiari occorre investire nell'operazione 150 milioni; prevedendo un margine del 25% si deve raggiungere un fatturato di 6 miliardi per poter rientrare dell'investimento. E nel caso in cui il 5 per cento delle persone raggiunte effettui degli ordini d'acquisto questi devono ammontare a circa 120.000 lire[27].

I musei hanno notevolmente sviluppato la loro presenza in questo settore in quanto i profitti che si possono ottenere sono superiori a quelli realizzati tramite la gestione di altre attività commerciali. Inoltre nonostante i forti investimenti che la vendita per corrispondenza richiede, una volta che all'interno del museo già operino dei negozi l'attivazione di questa ulteriore forma di vendita non comporta particolari difficoltà. Allo Smithsonian il margine di ritorno sui cataloghi è del 18% a fronte del 12 ottenuto attraverso le boutique; il fatturato della vendita per corrispondenza raggiunge i 33 miliardi e impiega

[25] *Ibidem*, p. 282.
[26] *Ibid.*, p. 283.
[27] *Ibid.*

100 dipendenti mentre la gestione dei negozi occupa 300 persone per un fatturato di 43.5 miliardi. Gli investimenti sono però impegnativi e espongono il museo, che gestisce direttamente la vendita per corrispondenza, a un normale rischio imprenditoriale; prima che la gestione di tale attività producesse dei risultati positivi allo Smithsonian ci sono stati sette anni di perdite[28].

Per evitare di impegnarsi così apertamente molti musei, in special modo in Gran Bretagna, ricorrono a delle società private accontentandosi di ricevere come compenso delle royalties sulle vendite. Ma tale soluzione non è scevra di problemi. Innanzitutto queste società hanno la tendenza a inserire nei cataloghi dei prodotti che possano trovare più facilmente degli acquirenti e questo, a volte, a spese della qualità degli stessi o della coerenza di gamma. Inoltre essendo poche le società che operano nel settore molti musei si rivolgono a una stessa azienda con il risultato che i cataloghi sono pressapoco uguali. Infine alcune delle scelte concernenti la diffusione, operata dalle società che gestiscono il servizio, possono non essere condivise dai responsabili dei musei; per esempio il Natural History Museum di Londra non approva la scelta di diffondere il catalogo a tre milioni di persone giudicandola eccessiva[29].

Anche quando la gestione della vendita per corrispondenza è effettuata in proprio dai musei questi si dotano di una struttura appositamente creata, separata da quella che opera per i negozi.

Una delle principali difficoltà cui i musei devono prestare molta attenzione in questa attività concerne la gestione degli stock di merce. I prodotti inseriti nel catalogo devono facilmente essere gestibili perché ogni errore o ritardo di consegna oltre a danneggiare l'immagine del museo conduce a perdere il cliente. Il Britain's National Trust offre un esempio particolarmente significativo in tal senso. Esso aveva iniziato la sua attività proponendo un semplice catalogo composto da 105 oggetti che andavano dalle cartoline postali a tessuti in seta. Il catalogo incontrò un largo successo e generò 12 miliardi di vendite. Stimolati da questo successo l'anno successivo il catalogo venne ampliato arrivando a contenere 200 oggetti per molti dei quali

[28] *Ibidem*, p. 284.
[29] *Ibid.*

però la gamma di colori o di variazioni intorno a un tema era significativa (ad esempio 16 varietà di sali da bagno). Si ebbero talmente tante ordinazioni che molte furono soddisfatte in ritardo e alcune non lo furono affatto. Oggi l'esperienza passata ha fatto sì che il Trust ponga la massima attenzione agli stock di merce e arrivi a proporre un catalogo più equilibrato.

3.4.4 I diritti sulle riproduzioni

Una fonte di finanziamento che, grazie allo sviluppo delle nuove tecnologie, potrà assumere nel prossimo futuro un peso non indifferente nei bilanci dei musei, è rappresentata dallo sfruttamento economico dei diritti di riproduzione del patrimonio artistico.

In Italia, come in altri paesi, si è sviluppata una fiorente industria culturale.

> Riviste patinate e coloratissime, cataloghi di grandi mostre, libri strenna, l'editoria a scopo promozionale legata ai finanziamenti di banche o di società industriali e finanziarie, i libri di storia dell'arte in fascicoli venduti nelle edicole sono oggi prodotti di largo consumo, ai quali si aggiungono nuove possibilità di diffusione, attraverso varie tipologie dei circuiti televisi e tecnologie innovative, come quelle informatiche e multimediali[30].

Questa industria ha, per molti anni, usufruito delle enormi potenzialità economiche derivanti dallo sfruttamento dell'immagine del patrimonio artistico italiano a condizioni estramente favorevoli. La legge n. 340 del 30 marzo 1965, regolante la materia, distingueva l'utilizzo del patrimonio «a scopo artistico e culturale» da quello «a scopo di lucro» assoggettando solamente quest'ultimo al pagamento di un canone definito dal Ministero delle Finanze e incassato da quello del Tesoro.

La recente legge n. 4 del 14 gennaio 1993 (legge Ronchey) ha profondamente innovato la normativa. Innanzitutto i canoni per la con-

[30] M. CORDARO, «Il nuovo tariffario per la riproduzione del patrimonio storico e artistico italiano», in Ministero per i beni culturali e ambientali (a cura di), *L'Italia dei Nuovi Musei*, Roma, Palombi Editori, 1994, p. 88.

cessione d'uso e i costi dei servizi vengono stabiliti dal Ministero per i beni culturali e ambientali e

> sono riaccreditati ai pertinenti capitoli dello stato di previsione del Ministero per i beni culturali e ambientali, con l'obbligo di destinarli, in misura non inferiorre del 50%, alle soprintendenze e ai musei di provenienza[31].

In secondo luogo vengono fortemente limitate le possibilità di fruire gratuitamente del patrimonio artistico facendo venir meno la precedente distinzione circa la natura della riproduzione, se per fini di lucro oppure culturali. «Alla luce dell'attuale sviluppo dell'editoria, lucro e cultura non sono più termini antitetici»[32]. Infine viene introdotto il pagamento di royalties (con percentuali che vanno dal 6 al 12%) per l'utilizzazione di riprese fotografiche attraverso modalità differenti rispetto alle pubblicazioni tradizionali (ad esempio per i prodotti audiovisivi derivati, per le riprese televisive e cinematografiche che diventano videocassette o videodischi). Di conseguenza i musei italiani oggi possono chiedere i diritti di riproduzione e una percentuale sulle vendite nel caso in cui venga loro richiesto di prestare delle opere per l'organizzazione, ad esempio, di una mostra. Ai vantaggi economici che derivano dalla concessione dello sfruttamento del patrimonio artistico se ne aggiungono altri non meno importanti: la possibilità di aumentare la notorietà e l'immagine del singolo museo come del sistema museale italiano nel suo complesso, la possibilità di invogliare nuove fasce di pubblico a venire a visitare i luoghi che racchiudono le opere che hanno potuto ammirare in cassetta o cd-rom, la possibilità di stabilire strette relazioni e forme di collaborazione con il mondo delle imprese.

[31] M. CORDARO, *op. cit.*, p. 88.
[32] *Ibidem*, p. 90.

PARTE TERZA

L'ORGANIZZAZIONE DEL MUSEO

CAPITOLO PRIMO

L'ORGANIZZAZIONE INTERNA

1.1 La struttura dell'ordinamento museale. Un confronto internazionale

Confrontare l'ordinamento museale italiano con quello di altri paesi può essere utile al fine di vedere come sia possibile organizzare in maniera differente l'assetto dei musei.

In Italia poche norme sono dedicate alla disciplina dei musei. Per i musei statali, che sono quelli che prenderemo a oggetto del confronto, esistono due gruppi di disposizioni[1]: quelle relative alla determinazione e alla riscossione delle tasse d'ingresso e delle relative esenzioni e quelle che concernono le norme per la concessione dei locali, per le riprese fotografiche, cinematografiche e televisive e i diritti d'immagine. Questo perché la disciplina dei musei

> non nasce dalle caratteristiche e dalle funzioni proprie di questi istituti, ma è il frutto della trasposizione di norme più generali concepite per altre materie[2].

[1] L. BOBBIO, «Le peculiarità dell'ordinamento museale italiano nel contesto europeo e il dibattitto sulla sua riforma», in P. Valentino, (a cura di), *L'immagine e la memoria*, Roma, Leonardo Periodici, 1992, p. 41.

[2] L. BOBBIO, *op. cit.*, p. 42.

Per questo motivo la gestione dei musei, che per l'ordinamento italiano non hanno alcuna rilevanza giuridica, deve essere ricercata nell'ambito delle norme che riguardano la gestione del patrimonio pubblico e la tutela dei beni culturali. Sotto l'aspetto patrimoniale i musei sono soggetti a una doppia autorità: quella del Ministero per i Beni Culturali per gli aspetti per l'appunto culturali e quella del Ministero delle Finanze per gli aspetti patrimoniali. Sotto il secondo profilo la gestione dei musei è affidata agli uffici decentrati del Ministero per i Beni Culturali, le soprintendenze. Ad eccezione di alcuni casi particolari,

> i musei non hanno se non informalmente un direttore, né specifiche dotazioni finanziarie e di personale, che fanno invece capo esclusivamente alle soprintendenze. Nel bilancio del Ministero per i Beni Culturali gli stanziamenti per i musei sono inglobati negli stanziamenti destinati alle soprintendenze[3].

I musei sono stati dunque considerati come luoghi destinati alla conservazione di oggetti meritevoli di una particolare tutela ma non come istituzioni dedite alla promozione della cultura che non si esaurisca nella sola conservazione scientifica e patrimoniale delle raccolte. «Gli aspetti di tipo conservativo e patrimoniale hanno quindi nettamente prevalso su quelli promozionali e didattici»[4]. Tale impostazione può essere messa a confronto con quelle adottate in altri paesi per evidenziare eventuali analogie e differenze. Da tale confronto tre sono le differenze principali con l'ordinamento italiano.

Per la normativa italiana la gestione di un museo, di una galleria, di un monumento o di uno scavo non presenta alcuna differenza e, pertanto, viene affidata allo stesso tipo di organo: le soprintendenze. Negli altri paesi, al contrario, esiste una differenza tra i musei e le altre tipologie di beni culturali che sono gestiti da uffici distinti. Gli altri ordinamenti considerando le peculiarità dei musei ne affidano la gestione ad appositi organismi.

Il modello istituzionale italiano non rivela tanto una preoccupazione

[3] *Ibidem*, p. 43.
[4] *Ibid.* p. 44.

unitaria (i tre settori sono infatti gestiti separatamente dalle tre soprintendenze competenti rispettivamente per i beni artisitici e storici, per i beni architettonici e per l'archeologia), quanto una scarsa considerazione dei problemi propri della gestione museale[5].

La seconda differenza concerne il rapporto tra attività di tutela e attività di gestione. Come abbiamo in precedenza detto, in Italia, la seconda è assorbita completamente nella prima. Negli altri paesi invece esse sono distinte e affidate a circuiti organizzativi distinti. Così i monumenti e le aree archeologiche sono gestiti dagli organismi competenti per la tutela mentre i musei sono affidati ad un altro settore dell'amministrazione. Tale distinzione ribadisce anche sul piano organizzativo come la gestione dei musei venga considerata come una funzione non riconducibile solamente a compiti di tutela.

Infine un importante fattore di distinzione riguarda «il carattere più o meno diretto della gestione dei musei o dei monumenti da parte delle strutture ministeriali»[6]. In Italia la gestione dei musei è affidata in forma diretta agli organi del ministero ed è regolata dal diritto pubblico. Al contrario negli altri paesi si è provveduto a ricercare soluzioni più elastiche al fine di dotare i musei di maggiore autonomia. Così in Gran Bretagna la gestione effettiva dei musei è affidata ai consigli di amministrazione dei singoli musei, i quali dispongono di grande autonomia finanziaria e gestionale. La Francia pur mantenedo una organizzazione centralizzata, ha provveduto a creare un ente pubblico autonomo, la Réunion des Musées Nationaux, incaricato di gestire gli aspetti commerciali della gestione museale. E lo stesso compito è assolto da un altro ente pubblico, la Caisse Nationale des Monuments Historiques et des Sites, per quanto riguarda i monumenti e le aree archeologiche. In Spagna i due più importanti musei, il museo del Prado e il Centro de Arte Reyna Sofia, sono ora enti autonomi dotati di grande libertà. Inoltre la gestione della maggior parte dei musei statali è stata decentrata e affidata ai governi regionali.

Da quanto detto risalta la posizione dell'Italia nel contesto europeo: in Italia, infatti, non si distingue tra musei, monumenti e aree archeo-

[5] *Ibidem*, Roma, 1992, p.44.
[6] *Ibidem*, p. 47.

logiche; l'attività di tutela e la gestione dei musei vengono a coincidere, e infine, la gestione è fortemente accentrata.

Analizzando l'afflusso dei visitatori nei paesi presi in considerazione, si nota come, nonostante la ricchezza dell'offerta presente in Italia e il notevole afflusso di turisti, la domanda sia inferiore a quella che si registra negli altri paesi. «È quindi legittimo il sospetto che tale differenza sia, almeno in parte, attribuibile a deficienze dell'offerta»[7]. Ed è anche legittimo pensare che tali deficienze vadano riscontrate nelle diverse soluzioni organizzative che si sono adottate in Italia. Negli altri paesi infatti, l'aver dotato i musei di una maggiore autonomia ha permesso a questi ultimi di sviluppare «iniziative volte a incrementare l'afflusso del pubblico, a migliorare la presentazione delle collezioni, a offrire vari servizi collaterali anche di natura commerciale»[8].

1.2 Il rapporto tra dimensione museale e commerciale

L'esame dei rapporti tra dimensione museale e commerciale evidenzia una serie di tensioni ma anche di complementarietà. La percezione più frequente è che il commerciale rappresenti una necessità per attivare risorse complementari, ma che il suo sviluppo comporti anche dei rischi per il museo[9].

Il grande successo ottenuto nel corso degli ultimi anni, in molti paesi, delle attività commerciali gestite dai musei ha fatto nascere, all'interno di questi, tensioni fra i conservatori e i responsabili commerciali. I primi vedono nel crescente sviluppo del settore commerciale una minaccia all'immagine del museo come «tempio della cultura». Una trasformazione del museo da «luogo della consumazione simbolica a luogo di divertimento che entra in concorrenza con i parchi a tema e i grandi centri di divertimento di massa»[10]. E la constatazione della tendenza del settore commerciale a espandersi e a guadagnare sempre

[7] *Ibidem*, p. 49.

[8] *Ibid.*

[9] D. Bayart, P. Benghozi, *Le Tournant Commercial des Musées*, La Documentation Française, Parigi, 1993, p. 41.

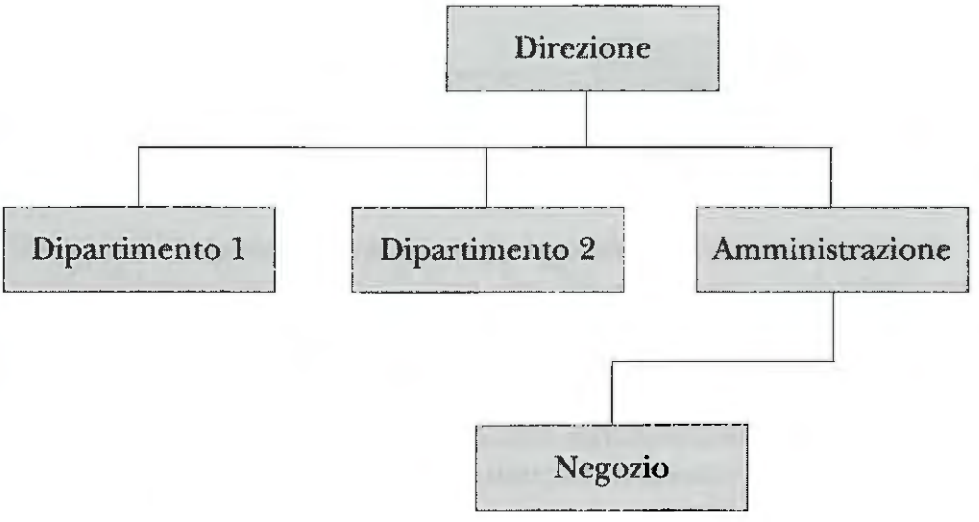
[10] D. Bayart, P. Benghozi, *op. cit.*, Parigi, 1993, p. 15.

maggiore autonomia non fa che acuire tali preoccupazioni rendendo necessario il controllo e la regolamentazione dell'area commerciale.

Differenti possono essere le risposte dei musei a questi problemi e le relative strutture organizzative che ne conseguono[11]:

1) Dipartimento commerciale poco sviluppato (semplice negozio).

Si tratta spesso di un semplice banco di vendita che offre una gamma limitata di oggetti. Da un punto di vista organizzativo il banco viene a dipendere dal dipartimento amministrativo del museo ed è gestito secondo criteri che non permettono lo sviluppo di una logica commerciale. In questo caso non si assiste a conflitti tra dimensione museale e commerciale.



2) Dipartimento commerciale sviluppato gestito tramite un dipartimento autonomo.

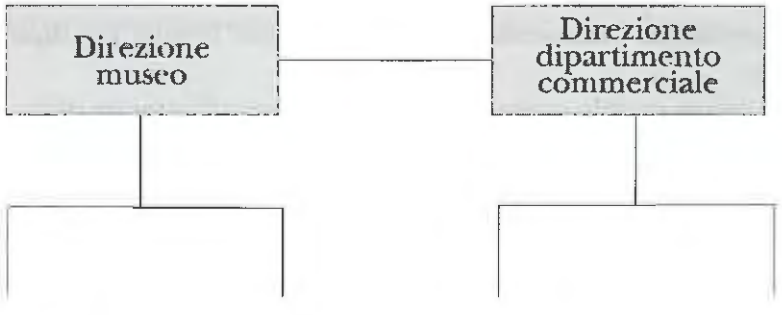
L'area commerciale riveste un notevole peso all'interno del museo in ordine ai mezzi e al personale impiegato e viene gestita da un apposi-

[11] *Ibidem*, p. 115.

to dipartimento. Gli eventuali conflitti tra responsabili commerciali e curatori del museo possono portare a due differenti soluzioni organizzative. Rigido controllo dei secondi sui primi o netta separazione tra le due aree. Nel primo caso la stretta relazione tra dimensione museale e dimensione commerciale può compromettere lo sviluppo di quest'ultima; nel secondo caso la separazione può venir meno in occasione di determinati eventi (preparazione di mostre, edizioni). Le due aree rimangono comunque sotto il controllo della direzione generale.

3) Dipartimento commerciale sviluppato gestito da un'organizzazione indipendente.

Il dipartimento commerciale è in questo caso del tutto autonomo e il controllo esercitato dai responsabili del museo si limita al potere di veto sui progetti presentati. Questa situazione organizzativa è particolarmente sviluppata in Gran Bretagna e risponde a motivazioni che concernono lo stato giuridico del museo, la legislazione fiscale e la politica del personale.



4) Dipartimento commerciale sviluppato comune a più musei e gestito indipendentemente.

Il livello di controllo e di coordinazione con i musei avviene tramite una direzione generale comune ai musei e al settore commerciale. Il grado di autonomia è ampio così come le possibilità di sviluppo. Si pongono però dei problemi circa l'eterogeneità dei musei coinvolti.

5) Dipartimento commerciale gestito da soggetti esterni al museo.

È il caso tipico dei musei italiani che affidano a privati la gestione delle attività commerciali. Si tratta di operazioni che non hanno nulla di sistematico e che di volta in volta sono messe in pratica a seconda delle opportunità che si presentano. La normativa italiana non permettendo ai musei di amministrare autonomamente le risorse generate non stimola la creazione di dipartimenti interni dei musei votati a questa attività.

Un'organizzazione simile viene adottata anche da quei musei che non hanno i mezzi finanziari o la volontà di gestire in proprio determinate attività commerciali (ad esempio la vendita per corrispondenza o la gestione dei parcheggi).

6) Esistenza di una funzione marketing.

È il caso dei «musei impresa» in cui tutto il personale è «incitato a sviluppare progetti, a cercare risorse, a valorizzare le attività»[12].

[12] *Ibidem*, p. 118.

Al di là della forma organizzativa adottata, in ciascun museo, si creano conflitti tra la dimensione commerciale e quella museale a riguardo degli oggetti da commercializzare o delle attività da intraprendere. Non esiste una regola generale, stabile che permetta di risolvere tali conflitti, anzi definire in astratto dei principi attraverso i quali si possa ottenere tale armonia può portare a paralizzare il settore commerciale e a impedire ogni innovazione.

Le decisioni variano da museo a museo secondo i rapporti che si sono instaurati tra i conservatori e i responsabili commerciali. Quindi grande importanza hanno le procedure informali. Il fine ultimo è comunque quello di sviluppare, da una parte, il settore commerciale in modo che possa seguire una propria logica e possa così generare delle risorse, dall'altra armonizzare tale sviluppo con gli orientamenti e i valori del settore museale.

Generalmente uno dei punti sui quali si accordano i conservatori e i responsabili commerciali riguarda la produzione di oggetti di qualità.

1.2.1 Il dipartimento commerciale strettamente controllato. Il caso del Museum of Modern Art di New York

Il Moma ha un settore commerciale che si compone di tre negozi, due all'interno del museo e uno nella strada di fronte, di un ristorante, di una linea editoriale e dell'attività di vendita per corrispondenza. Contribuisce per 7.5 miliardi al budget del museo e il fatturato complessivo raggiunge i 307 miliardi, pari al 40% dell'intero fatturato del museo. Il personale è costituito da 70 impiegati ai quali in determinati periodi se ne possono aggiungere altri. L'obiettivo del dipartimento è quello di attivare risorse supplementari per la gestione del museo. Il principio alla base dei rapporti tra dipartimento museale e commerciale è che gli oggetti in vendita presentino delle relazioni con le collezioni[13].

Il settore commerciale del Moma ha raggiunto una dimensione ragguardevole, ha un bilancio autonomo e il negozio che vende oggetti è

[13] *Ibidem*, p. 60.

addirittura al di fuori delle mura del museo. Ciononostante è sottoposto a uno stretto controllo da parte del consiglio d'amministrazione del museo. Ogni mese il responsabile del settore commerciale sottopone all'attenzione del consiglio un rendiconto analitico per ogni linea di prodotto commercializzata. Tale procedura è volta a far sì che il responsabile commerciale non possa autonomamente prendere delle decisioni non in linea con quelle del consiglio. Un altro elemento che contribuisce a armonizzare il settore museale e quello commerciale risiede nella scelta della localizzazione spaziale delle attività commerciali; il negozio che si trova più vicino alle collezioni è anche quello che presenta i legami più stretti con le collezioni stesse: si tratta infatti della libreria. Il negozio che vende poster, cartoline e video si trova invece al di sotto della libreria mentre il negozio di design è situato, come detto, nella strada di fronte. La gradazione spaziale è stata concepita in funzione «della gerarchia dei valori secondo una concezione piuttosto didattica della cultura artistica e così man mano che ci si allontana dalle collezioni, si passa dai libri d'arte ai prodotti derivati meno classici come i video, e infine se si attraversa la strada agli oggetti di design»[14].

Anche le modalità di finanziamento del settore commerciale mostrano la scelta compiuta dai responsabili del museo di porre dei limiti all'espansione di quest'ultimo. Infatti, a differenza di quanto accade nella maggior parte dei musei americani, il settore commerciale è finanziato direttamente dal museo senza dover ricorrere a prestiti bancari. La direzione del museo non vuole rischiare di doversi impegnare a fondo nell'attività commerciale per poter recuperare le eventuali perdite o restituire i debiti contratti, ma vuole sentirsi libera di decidere in ogni momento di abbandonare l'attività stessa.

Il controllo sul settore commerciale si esplica anche attraverso le procedure per la scelta degli oggetti: sono infatti previsti frequenti incontri tra i conservatori e i responsabili commerciali. I primi esprimono il loro parere che è vincolante sugli oggetti loro presentati. Tale esame si limita però agli oggetti più importanti essendo materialmente impossibile passare in rassegna tutti gli oggetti commercializzati. Di conseguenza un discreto margine di libertà è lasciato al settore

[14] *Ibidem*, p. 62.

commerciale per quanto riguarda la scelta degli oggetti più piccoli che sono poi anche quelli più venduti. Il principio che regola la scelta degli oggetti secondo cui questi devono presentare un contatto con le collezioni del museo non pone problemi per quanto concerne la scelta dei libri. Maggiori difficoltà si riscontrano nel caso dei prodotti di design. Vengono prodotti oggetti presenti nelle collezioni del museo (precisamente in quella concernente il design del XX secolo) purché siano ancora oggi prodotti e non siano rari. Ma tali oggetti non sono sufficienti a riempire il negozio e si deve dunque allargare la gamma facendo ricorso a prodotti scelti dai responsabili commerciali i quali cercano in ogni caso di ispirarsi agli stessi principi dei conservatori. Ma l'armonia che si è realizzata al Moma tra i due settori risiede in gran parte su aspetti informali, sulle persone coinvolte nei processi di scelta. I responsabili commerciali del Moma accettano il principio astratto dei conservatori.

> In altri termini non ci si trova di fronte a una macchina organizzativa che assicura coerenza tra il dipartimento commerciale e quello museale, ma davanti a regole che gli attori decidono di rispettare[15].

Un altro possibile attrito tra i due settori potrebbe derivare dalla considerazione che i pubblici serviti dal museo e dal negozio in parte sono differenti. Il negozio attira infatti un pubblico che non per forza conosce il museo o vi si reca, così come molti dei visitatori del museo ignorano l'esistenza del negozio. Questa situazione potrebbe portare a un aumento della tendenza all'autonomia del negozio.

Anche la vendita per corrispondenza è fortemente controllata da parte degli amministratori del museo che ne limitano il potenziale sviluppo. I cataloghi vengono diffusi in 1.5 milioni di copie che, pur rappresentando una cifra rispettabile, è al di sotto dei normali standard dei principali musei americani, e solamente durante il periodo natalizio (a differenza degli altri musei che distribuiscono i cataloghi quattro volte l'anno).

Attraverso queste regole il Moma è riuscito, almeno per il momento, a comporre le tensioni tra i curatori e i responsabili commerciali. Il settore commerciale anche se frenato ha potuto svilupparsi suffi-

[15] *Ibidem*, p. 66.

cientemente in termini di fatturato senza peraltro nuocere all'immagine di grande prestigio nel campo culturale di cui gode il museo. I due principali rischi (vendere qualsiasi tipo di prodotto e abbandonarsi alla ricerca del profitto) sono stati evitati. Il principio del legame dei prodotti con le collezioni e il buon senso dimostrato dai responsabili commerciali, che sono stati capaci di soddisfare la domanda del pubblico pur offrendo dei prodotti in linea con l'immagine di qualità del museo, hanno permesso di evitare il primo. Le decisioni del consiglio d'amministrazione sulla politica dei prezzi, sulla vendita per corrispondenza e la volontà di non ricorrere a prestiti per finanziare l'attività commerciale hanno evitato il secondo.

1.2.2 Il dipartimento commerciale separato. L'esempio del Metropolitan Museum e del Louvre

Il Metropolitan ha, fin dalla sua costituzione, attivato un settore commerciale. Nei primi anni questo presentava un forte legame con la missione culturale del museo: doveva infatti favorire la diffusione di materiale educativo e delle pubblicazioni tra il pubblico. Non era dunque previsto che l'attività commerciale servisse a finanziare il museo. A partire invece dal 1980 si è avuta una forte crescita del settore tanto che nei primi anni novanta il fatturato raggiunto ha toccato i 120 miliardi e i profitti i 21 miliardi. Oggi il settore commerciale del Metropolitan ricomprende una serie di attività: diversi negozi, la vendita per corrispondenza, pubblicazioni, la gestione del parcheggio e dei ristoranti, cicli di conferenze e di concerti. Nel periodo di Natale sono addirittura 700 le persone impiegate in queste attività.

Da un punto di vista organizzativo il settore commerciale è completamente separato dal resto del museo ed è strutturato come una normale azienda. Ogni unità commerciale è vista come centro di costi e di profitti e ogni responsabile ha a disposizione un budget ed è giudicato secondo i risultati raggiunti. Anche la contabilità del settore ricalca quella delle normali società. Tutti i progetti sono scelti in funzione dei profitti che possono generare. I finanziamenti sono ottenuti tramite prestiti bancari. I risultati della gestione servono a pagare gli interessi e il capitale (sono predisposti piani di rientro che possono durare dieci anni), il rimanente viene girato al museo.

La gestione della vendita per corrispondenza è a sua volta indipen-

dente da quella delle altre attività commerciali. Il museo è proprietario di un magazzino di stoccaggio e distibuzione delle merci che organizza tutte le fasi del processo.

Le relazioni che intercorrono con il settore museale concernono la scelta degli oggetti da produrre in occasione delle mostre temporanee e le riproduzioni di opere presenti nelle collezioni del museo. Su tutti gli oggetti che non presentano un legame con le collezioni il dipartimento commerciale è autonomo. I responsabili commerciali godono di una grande autonomia fintanto che «rispettano lo spirito degli oggetti originali, evitano il cattivo gusto, o restano nei processi di riproduzione tradizionali»[16]. Alle volte sono necessari dei compromessi; ad esempio vengono realizzate delle riproduzioni di oggetti a grandezza naturale per assecondare i gusti dei conservatori quando invece è più conveniente produrre piccole riproduzioni che incontrano maggiormente il favore del pubblico.

Una forte collaborazione si instaura in occasione delle esposizioni temporanee. I responsabili commerciali cercano di conoscere in anticipo il contenuto dell'esposizione per poter concepire, anche con l'aiuto dei conservatori, i prodotti da commercializzare durante l'evento.

Il settore commerciale si è dunque sviluppato autonomamente acquisendo una mentalità imprenditoriale e perdendo il suo carattere originario di supporto alla missione culturale del museo. Ormai l'obiettivo è quello di attivare risorse supplementari. I contrasti con il settore museale sono pochi anche a causa dei ridotti legami esistenti. Il settore commerciale dipende solamente dal consiglio di amministrazione. Ma una altra ragione risiede nel fatto che i responsabili commerciali guardano agli oltre 200 studiosi del museo come a una risorsa che può portare a dei vantaggi commerciali. La possibilità di mettere in commercio delle riproduzioni di grande qualità dipende in parte dalle competenze dei conservatori. E questo approccio ha senza dubbio facilitato i rapporti fra i due settori.

Al Louvre in seguito ai grandi lavori degli anni Ottanta si è registrato un notevole sviluppo del settore commerciale. Attualmente 160

[16] *Ibidem*, p. 74.

persone sono impiegate nel settore che ricomprende numerose attività (la gestione di diversi negozi, la vendita per corrispondenza, l'attività editoriale, la ristorazione ecc.). Le buone relazioni che intercorrono tra il settore commerciale e quello museale si basano sul fatto che i responsabili commerciali si impegnano a garantire che la qualità dei libri e degli oggetti presentati sia elevata e in linea con l'immagine del museo. Inoltre sono previsti anche dei meccanismi di controllo. Per quanto concerne la scelta degli oggetti, una commissione di cui fanno parte il direttore del museo, i conservatori, i rappresentanti della RMN e quelli commerciali valuta i prodotti proposti e decide in merito. I responsabili commerciali vorrebbero però più autonomia in quanto ritengono che la commissione sia molto esigente e in particolar modo sulle riproduzioni difficilmente acconsente alle richieste. Inoltre si riunisce tre o quattro volte l'anno causando dei problemi di rigidità della struttura commerciale che, in alcuni casi, agisce autonomamente per non perdere delle occasioni che si presentano.

> La rigidità delle regole amministrative diminuisce il potere di negoziazione dei responsabili commerciali nei confronti dei loro fornitori[17].

Un altro meccanismo di raccordo è stato creato attraverso l'assunzione di uno stilista che per gli oggetti ordinari ha creato una linea Louvre che soddisfa gli standard dei curatori; ogni volta che un nuovo prodotto vuole essere messo in vendita deve prima essere sottoposto allo stilista che ne concepirà la linea.

In ogni caso anche al Louvre si assiste a un tentativo da parte del settore commerciale di guadagnare maggiore autonomia. La libreria per ragazzi è un buon esempio di questa tendenza. Infatti in origine non esistevano che dei semplici banchi di vendita che offrivano dei prodotti rivolti ai ragazzi. Visto il successo dell'iniziativa si è passati a organizzare un vero e proprio negozio contenente una grande varietà di prodotti che spesso non presentano alcun legame con le collezioni del museo.

[17] *Ibidem*, p. 84.

1.2.3 Il dipartimento commerciale privatizzato. La National Gallery di Londra

Come spesso accade in Inghilterra, alla National Gallery è stata costituita una impresa separata, la National Gallery Enteprise, che gestisce il settore commerciale. Il campo di attività della NGE è vasto e spazia dalla riproduzione di oggetti, alla produzione di prodotti derivati, alla attività di edizione e a quella di distribuzione delle pubblicazioni del museo presso le normali librerie, e infine all'attività di vendita per corrispondenza. L'organigramma della società rispecchia questa situazione: sono infatti distinte le varie attività che afferiscono a settori ben delineati. Il settore rivendita si occupa dei negozi, quello produzione delle cartoline e delle riproduzioni, il settore edizione delle pubblicazioni, il settore vendite e marketing della distribuzione e delle promozioni e infine il settore finanziario che tiene la contabilità.

La divisione commerciale della National Gallery si è andato sviluppando a partire dell'antico dipartimento delle pubblicazioni del museo la cui missione iniziale era quella di inventariare le collezioni e che, in seguito, ha cominciato a produrre cartoline e altre riproduzioni[18] . Nel 1992 il fatturato della NGE ha raggiunto i 6.6 miliardi di lire con un apporto al museo di 1.5 miliardi.

Il comitato direttivo della NGE comprende il direttore della National Gallery, tre membri del consiglio di amministrazione del museo, il direttore del settore editoriale e il direttore della NGE. Il principale potere del comitato è quello di apporre un veto ai progetti presentati che non sono ritenuti idonei. Per quanto riguarda la scelta dei prodotti essa avviene autonomamente da parte dei responsabili commerciali senza alcuna consultazione con i conservatori; devono essere però, come detto, sottoposti all'attenzione della commissione. Per quanto attiene invece alle pubblicazioni esse sono ancora scelte dai conservatori e il responsabile del settore può solamente avanzare delle ipotesi.

Il settore commerciale ha dunque pochi contatti con quello museale e gode di una grande autonomia soggetta solamente al controllo a priori del comitato della NGE. Al momento la mancanza di tensioni è

[18] *Ibidem*, p. 96.

dovuta anche al fatto che la nascita della NGE è recente e che i prodotti offerti mantengono un forte legame con le collezioni del museo. I prodotti derivati sono poco numerosi e «bisognerà vedere se, nel futuro, gli stili degli oggetti verso i quali le scelte si orienteranno non provocheranno tensioni»[19].

1.2.4 Un esempio di museo impresa. Il Museo della Civilizzazione del Québec

Il Museo della Civilazzazione del Québec, inaugurato nel 1988, si distingue nel panorama museale internazionale in quanto «il funzionamento dell'istituzione è interamente basato sulla nozione di progetto e sul forte utilizzo di tecniche di marketing»[20]. Il Museo non è dotato di collezioni permanenti ma organizza delle esposizioni che possono avere diversa durata; l'obiettivo è quello di concepire esposizioni che possano trovare il favore dei differenti segmenti di pubblico. Per ottenere questo risultato la direzione del museo fa sistematicamente ricorso a procedure di valutazione che permettano di comprendere qual è il riscontro del pubblico. Il MCQ compie sei studi che riguardano: la frequentazione, il mercato, il pubblico, la valutazione delle esposizioni, la valutazione dei servizi, il comportamento dei visitatori. La volontà del museo è quella di correggere, migliorare e calibrare in maniera ottimale le esposizioni e i servizi offerti al proprio pubblico a partire da dati precisi e non basandosi su percezioni intuitive[21]. Ogni dipendente del museo partecipa a questa attività valutativa; ai custodi ad esempio è chiesto di riferire le critiche mosse dai visitatori in modo da poter prontamente correggere questi problemi. Ogni esposizione è vista come un progetto i cui obiettivi principali sono il rispetto del budget e della data fissata per l'apertura. A coordinare tali progetti sono degli specialisti della comunicazione; i conservatori sono chiamati in causa per quanto riguarda le questioni loro specifiche ma non hanno una funzione preminente come avvie-

[19] *Ibidem*, p. 101.
[20] *Ibid.*, p. 102.
[21] *Ibid.*, p. 104.

ne negli altri musei. Il compito del capo progetto è quello di mobilitare tutte le competenze necessarie al successo del progetto. Questo nuovo orientamento non è associato a uno sviluppo particolare della funzione commerciale; solo un visitatore su quattro effettua acquisti presso i negozi del museo. In questa nuova ottica gli obiettivi principali diventano quelli di raggiungere un pubblico più vasto e di fare maggiormente ricorso alla collaborazione delle imprese e per ottenere questi risultati l'intera organizzazione si orienta verso un approccio di marketing che non è più confinato in un solo settore del museo (quello commerciale) ma investe tutta la struttura.

1.3 La gestione del personale

Gli imput produttivi del museo sono le opere d'arte, l'edificio sede dell'esposizione e il lavoro dei dipendenti[22]. Quest'ultimo fattore è di notevole importanza considerata la natura tipicamente *people intensive* dell'attività museale. Il costo del personale pesa fortemente sui bilanci dei musei, spesso però a fronte di una scarsa efficienza nella gestione dello stesso. Da uno studio condotto risulta che tale costo in media incida per il 45,3% delle spese complessive.

Tabella 1. *Costi del personale in diverse aree geografiche*

	Totale	CEE	Nord America	Italia
Costo in %	45.27	44.55	45.53	46.24

FONTE: P. VALENTINO, *Gli ingranaggi delle macchine del tempo: la struttura economica delle organizzazioni museali,* in P. Valentino (a cura di), *L'immagine e la memoria,* Roma, Leonardo Periodici, 1992.

Si capisce pertanto l'importanza che può rivestire per i musei la produttività del lavoro per un recupero di efficienza e economicità nella gestione[23]. Recupero che può avvenire prendendo in considera-

[22] G. BROSIO, W. SANTAGATA, *Rapporto sull'economia delle arti e dello spettacolo in Italia,* Torino, Edizioni della Fondazione Giovanni Agnelli, 1992.

[23] C. FUORTES, «Musei ed efficienza economica: quattro casi di studio», in C. Bodo (a cura

zione tutte quelle problematiche connesse strettamente alla produttività, quali la qualificazione del personale, la sua formazione (anche dal punto di vista delle qualità manageriali), il sistema di retribuzioni, la flessibilità delle mansioni[24]. In altre parole si rende necessaria una accorta politica di gestione delle risorse umane. Tale politica si deve occupare di una serie aspetti[25]:

- acquisizione delle risorse umane;
- formazione e sviluppo del personale;
- pianificazione delle carriere;
- pianificazione del sistema premiante;
- gestione dei periodi e dei tempi di riposo;
- gestione delle condizioni di lavoro;
- mantenimento di un clima e di uno stile aperto, cordiale e sereno;
- politica delle relazioni esterne: mantenere buoni rapporti con tutte le organizzazioni che rappresentano i soggetti con i quali il museo viene in contatto;
- gestione dei volontari;

Gestire le risorse umane significa cercare di conciliare la soddisfazione del personale con le esigenze del museo. Il responsabile di tale funzione deve essere capace di motivare e stimolare il personale, soprattutto quello di contatto, dal momento che la formazione del giudizio del cliente è strettamento connessa alla qualità dell'interazione che con esso ha avuto.

Con riferimento alla situazione italiana, le possibilità di gestione del personale in tale ottica sono limitate dallo status di dipendente pubblico del personale museale.

> Anche se la situazione sta lentamente cambiando, ancora oggi gli strumenti di gestione del personale a disposizione delle aziende private rappresentano per l'ente pubblico un sistema virtuale[26].

di), *Rapporto sull'economia della cultura in Italia 1980-1990*, Istituto Poligrafico e Zecca dello Stato, Roma, 1994, p.353.

[24] C. FUORTES, «Musei ed efficienza economica: quattro casi di studio», in C. Bodo (a cura di), *Rapporto sull'economia della cultura in Italia 1980-1990*, Istituto Poligrafico e Zecca dello Stato, Roma, 1994, p.353.

[25] S. PRONTI, L. BOCCENTI, *Il museo tra istituzione e azienda*, Milano, Il Sole 24 Ore Libri, 1996, p. 161.

[26] S. BAGDALI, *Il museo come azienda*, Milano, Etaslibri, 1997; p. 199.

La selezione deve essere fatta attraverso un concorso pubblico e inoltre mancano nel paese scuole e corsi dedicati a chi deve gestire beni culturali e musei. «La valutazione della posizione è semplicemente inesistente»[27]. Prevale il principio del livellamento delle ricompense, indipendentemente dalle responsabilità che si hanno e dalla professionalità maturata. L'avanzamento in carriera è automatico e basato sull'anzianità e quindi non correlato alla prestazione individuale; la stessa formazione appare carente.

Da una ricerca effettuata si è potuto evidenziare come gli individui nel formulare il proprio giudizio circa l'attrattività di una organizzazione prendano in considerazione una serie di elementi:

1. il livello retributivo;
2. la possibilità di relazioni sociali che il lavoro offre;
3. la sicurezza del lavoro;
4. il grado di autonomia, riconoscimento di risultati, senso di contribuzione che il lavoro permette;
5. la possibilità di controllare risorse, influenzare le azioni di altri e esercitare potere;

I musei non potendo agire sui livelli retributivi, devono cercare di far leva sulle ricompense intrinseche (gli elementi positivi che l'individuo può trovare nel lavoro in sé), ad esempio attraverso l'arricchimento delle mansioni. In questo senso si potrebbe riformare la tradizionale attività di custodia. Ai singoli custodi non dovrà più essere affidata la custodia di una sala per ben sei ore di seguito, perché la noia e la caduta d'interesse sono la prima causa delle disfunzioni del servizio. Si può invece, per quanto possibile sostituire, il custode con la tecnologia e riqualificarne l'attività permettendogli di interagire con i visitatori e arricchendone così le mansioni con un compito più orientato all'accoglienza e all'orientamento che non alla custodia.

A queste difficoltà si aggiunge uno squilibrio tra personale tecnico e scientifico e custodi che non trova riscontro in nessun altro paese.

Dalla lettura dei dati si evince come il personale tecnico e scientifico sia sottorappresentato mentre vi sia un impiego eccessivo di custodi. Inoltre l'analisi condotta evidenzia anche come, in rapporto all'e-

[27] S. BAGDALI, *Il museo come azienda*, Milano, Etaslibri, 1997; p. 200.

Tabella 2. *Composizione percentuale del personale dei musei per qualifiche professionali*

	Totale	CEE	Nord America	Italia
Attività direzione, curatori e personale scientif.	19.22	23.51	12.79	15.06
Personale amm.	16.18	10.74	20.98	11.28
Personale tecnico	15.61	15.54	13.94	9.61
Custodi	20.29	28.14	11.39	54.58
Personale ausiliario	28.70	22.06	40.89	9.46
	100	100	100	100

FONTE: P. VALENTINO, *Gli ingranaggi delle macchine del tempo: la struttura economica delle organizzazioni museali,* in P. Valentino (a cura di), *L'immagine e la memoria,* Roma, Leonardo Periodici, 1992.

Tabella 3. *Personale occupato per 1000 mq di museo*

	Valori assoluti	Numero indice
Italia	11.3	100
Cee	18.6	164.2
Nord America	24.6	217.7

FONTE: P. VALENTINO, *Gli ingranaggi delle macchine del tempo: la struttura economica delle organizzazioni museali,* in P. Valentino (a cura di), *L'immagine e la memoria,* Roma, Leonardo Periodici, 1992.

stensione in mq dei musei, il personale occupato nei musei italiani è di gran lunga inferiore a quello degli altri paesi.

A parità di dimensione risulta quindi che il personale occupato dai musei italiani è meno della metà di quello dei musei americani. Si rende dunque necessaria una diversa politica di gestione delle risorse umane che, ad esempio facendo ricorso al part-time, da una parte possa aumentare la presenza nei musei di competenze scientifiche e dall'altra contribuire a ridurre il costo del lavoro. Se ciò avverrà il museo potrà evolvere da «mero luogo di conservazione a centro di produzione culturale»[28].

[28] C. FUORTES, *op. cit.*, p.353.

CAPITOLO SECONDO

LE COLLABORAZIONI STRATEGICHE

2.1 Organizzazioni a rete

Nei precedenti capitoli abbiamo visto come i musei si trovino a dover affrontare un arretramento dell'intervento statale nel settore della cultura, la concorrenza da parte dell'industria dell'intrattenimento e un generale aumento dei costi di gestione.

I grandi musei, che possono contare su un vasto pubblico, hanno risposto a queste sfide sviluppando nuovi servizi che contribuiscono, allo stesso tempo, a finanziare l'istituzione e a soddisfare maggiormente i visitatori. Per i medio e piccoli musei che non hanno un bacino d'utenza tale da permettere l'attivazione di nuovi servizi una risposta a questi problemi può venire dalla costituzione di reti.

Attraverso le reti museali diviene infatti possibile per le organizzazioni museali «indipendentemente dalla dimensione, di proporre un maggior numero di servizi, di offrirli con dei costi inferiori, di attivare iniziative di qualità superiore, di razionalizzare i costi di gestione e i costi amministrativi, di effettuare attività di promozione e valorizzazione delle collezioni»[1].

[1] S. BAGDADLI, *Il museo come azienda*, Milano, Etas Libri, 1997, p. 157.

Allorquando si sviluppano relazioni inter-organizzative (RI), cioè quando «una o più organizzazioni scambiano tra di loro risorse di ogni genere (denaro, attrezzature e materiali, clienti e fornitori, servizi specialistici) per raggiungere obiettivi non conseguibili dalle organizzazioni separatamente»[2] si può parlare di rete.

Gli stimoli alla creazione di reti sono sei:

1) necessità: i legami tra le organizzazioni derivano da obblighi di legge o regolamenti;
2) asimmetria: le relazioni sono instaurate allo scopo di controllare un'altra organizzazione;
3) stabilità: si costituiscono legami tra le organizzazioni per limitare l'instabilità dell'ambiente competitivo;
4) legittimazione: si cerca di migliorare la propria immagine e il proprio prestigio;
5) reciprocità;
6) efficienza;

Gli ultimi due punti rappresentano i maggiori incentivi alla costituzioni di reti. Le organizzazioni partecipanti ritengono che i vantaggi reciproci derivanti dalla rete siano superiori ai possibili svantaggi (perdita di autonomia decisionale e costi di gestione delle relazioni). Tali vantaggi sono infatti numerosi:

> l'opportunità di dar vita a progetti più qualificati, come mostre di respiro internazionale inaccessibili alle singole unità, di accedere a maggiori finanziamenti o ridurre l'incertezza sull'assegnazione degli stessi, di scambiarsi informazioni, di creare occasioni di confronto, di migliorare l'immagine e il prestigio di ogni partecipante[3].

Inoltre le reti permettono una riduzione dei costi di gestione, un miglioramento e un aumento dei servizi offerti. La riduzione dei costi avviene, da una parte, attraverso una più efficiente ripartizione dei costi fissi, dall'altra attraverso il raggiungimento di economie di scala.

Tali vantaggi sono capaci di compensare i costi di funzionamento di

[2] A. H. VAN DE VEN, «On the nature, Formation and Maintenance of Relations among Organizations», in *Academy of Management Review*, ottobre 1976.

[3] S. BAGDADLI, *op. cit.*, p. 163.

coordinamento e di gestione dei conflitti che la creazione di una rete comporta.

> I conflitti trovano la loro origine nella perdita di autonomia, nella non chiara distribuzione degli oneri e dei benefici, nell'asimmetria di potere tra le parti a cui in genere è associata un'asimmetrica distribuzione dei benefici[4].

Di conseguenza all'aumentare del numero dei partecipanti alla rete che godono di vantaggi corrisponderà un aumento delle possibilità di successo della rete stessa. Alcuni degli elementi negativi che caratterizzano le reti sono da ricondurre a errori commessi nella fase di costituzione del network e quindi sono eliminabili, altri, invece, come la perdita di autonomia sono connaturati all'idea stessa di rete e diminuiscono di pari passo al minore accentramento della rete.

> Esiste cioè un forte trade-off fra accentramento e conflitto, bilanciato però dalla maggior efficienza delle reti più accentrate[5].

Come è emerso da una ricerca francese[6], due possono essere le figure di promotori delle reti: gli esperti, ossia il personale tecnico-scientifico del museo, e gli amministratori. Diversi sono gli obiettivi che muovono gli uni e gli altri. Gli esperti, che privilegiano la costituzione di musei omogenei, cercano di aumentare il prestigio della propria istituzione; nel caso dei musei di maggiori dimensioni cercheranno di appoggiarsi alla rete per portare avanti progetti autonomi, nel caso di musei di dimensioni intermedie cercheranno di perseguire obiettivi che da soli non sarebbero in grado di raggiungere. Gli amministratori invece prediligono la costituzioni di reti eterogenee. Essi sono mossi dalla ricerca di una maggiore efficienza e dal tentativo di limitare l'indipendenza degli esperti.

Diverse sono le modalità di coordinamento che i musei possono darsi[7]:

[4] *Ibidem*, p. 164.

[5] *Ibid.*

[6] O. PAULUS, «Approche économique», in G. Duprat (a cura di), *Note d'information concernant le Rapport sur les reseaux de musées*, Istituto di studi politici di Strasburgo, 1993, p. 38.

[7] E. R. ALEXANDER, «Effectiveness in Interorganizational Coordination - A Comparative Case Analysis», in *Publications in Architecture and Urban Planning*, University of Wisconsin, 1981.

1) *legami informali*: costituiti da contatti interpersonali o riunioni fra i rappresentanti delle diverse istituzioni;

2) *gruppi interorganizzativi*: gruppi di lavoro, comitati, task force, i cui membri mantengono comunque la loro appartenenza all'organizzazione d'origine;

3) *coordinatore:* un soggetto chiamato a coordinare le attività di un sistema interorganizzativo, limitatamente a una determinata area o problema;

4) *unità di coordinamento*: un'unità organizzativa esterna rispetto ai singoli musei, dotata di un proprio budget e di una propria struttura, il cui compito è quello di pensare e mettere in pratica iniziative in comune;

5) *organizzazione focale*: un museo esistente affianca alla sua normale attività quella di coordinamento della rete;

6) *organizzazione singola*: un singolo museo, oltre che il compito di coordinamento, assume al suo interno una serie di attività che possono essere utilizzate anche dagli altri musei facenti parte della rete.

Molti sono i paesi in cui operano reti museali.

In Francia si è potuta osservare la presenza di diverse tipologie di reti tra loro distinte a seconda dell'estensione territoriale, del grado di omogeneità delle collezioni e delle finalità. Si possono così distinguere[8]:

1) reti cittadine: in quattro città francesi sono state costituite delle «direzioni dei musei» che perseguono obiettivi di carattere scientifico e amministrativo; lo scopo è quello di creare un'immagine unica delle istituzioni museali della città. Al direttore della rete rispondono i curatori e i responsabili amministrativi dei musei. I vantaggi che si ottengono sono rappresentati da una maggiore coerenza delle scelte e dalla possibilità di organizzare eventi al di fuori della portata dei singoli musei. Si sono registrati alcuni conflitti tra il direttore della rete e i curatori dei musei che vedono minata la loro autonomia e la possibilità di seguire una indipendente politica di acquisizioni;

2) reti delle regioni urbane: la costituzione di questo tipo di rete è più rara essendo diversi i requisiti necessari (prossimità geografica, complementarietà dei visitatori e delle collezioni, esistenza di un legame fra l'identità e la storia della regione);

[8] S. BAGDADLI, *op. cit.*, Milano, Etas Libri, 1997, p. 168.

3) reti regionali: possono essere eterogenee o omogenee. Le prime sono costituite dalle associazioni regionali dei conservatori, che si prefiggono come scopo quello di promuovere la categoria e di far circolare informazioni. Le seconde sono rappresentate da associazioni di musei omogenei localizzate nel territorio di una regione; hanno come scopo la crescita culturale della regione;

4) reti nazionali: anche le reti nazionali possono avere carattere eterogeneo o omogeneo. Un esempio di rete eterogenea è dato dalla associazione di tutti i conservatori delle collezioni pubbliche francesi; una rete omogenea è invece costituita dagli ecomusei che si sono uniti allo scopo di scambiare informazioni e promuovere iniziative e campagne d'immagine comuni;

5) reti internazionali: un esempio è costituito dall'Icom (il consiglio internazionale dei musei);

6) reti miste: a queste reti partecipano musei e altre istituzioni culturali.

Anche nel panorama museale americano sono presenti esempi di reti. Sono attive a livello locale come a quello statale e federale e sono costituite da istituzioni pubbliche, private o da entrambe le categorie; i musei che aderiscono alle reti si prefiggono lo scopo di sviluppare alcune attività in comune in modo da ridurre i costi di gestione (contabilità, marketing, raccolta fondi, pubbliche relazioni, organizzazione di mostre).

In Italia la struttura dei musei e la loro distibuzione sul territorio si prestano efficacemente alla costituzione di reti e consigliano l'adozione di tale forma organizzativa per i molti musei minori che, pur racchiudendo opere di grande valore, si trovano al di fuori del circuito turistico tradizionale che si concentra sull'asse Venezia-Firenze-Roma, con l'aggiunta di Pompei. Molte sono le iniziative sviluppatesi negli ultimi anni e quasi tutte sono dovute all'azione delle Regioni, le quali hanno emanato leggi che consentono agli enti locali di associarsi o consorziarsi fra loro per provvedere all'istituzione, al funzionamento ed allo sviluppo dei musei. Alcune Regioni, in ciò innovando, hanno puntato alla creazione di veri e propri sistemi museali[9]. Tra di esse la Regione Umbra è forse quella che, più di tutte, ha cercato di dar vita a un progetto articolato e complesso che prevedesse «la progressiva costituzione ed attivazione di un sistema regionale integrato

[9] G. D'Alessio, «I musei italiani tra normativa statale e legislazione regionale», in P. Valentino (a cura di), *L'immagine e la memoria*, Roma, Leonardo Periodici, 1992, p. 87.

e funzionalmente unitario, che comprenda tutti gli istituti ed i servizi museali riconosciuti di interesse regionale, pertanto i singoli musei dovrebbero divenire i singoli terminali di una struttura nell'ambito della quale assume un ruolo propulsivo, di raccordo e di controllo l'ente Regione»[10].

> Il sistema museale della Regione Umbria non è un disegno astratto né un'impalcatura gerarchica, ma un semplice espediente pratico volto a conseguire quelle economie di scala, quel riequilibrio territoriale e quell'accettabile grado di efficienza diffusa assolutamente indinspensabile perché a ciascun museo sia realmente assicurata una minima capacità operativa e perché i Comuni e ogni altro proprietario siano finalmente posti in condizione, in tal modo, di esercitare una titolarità effettiva e non puramente nominale[11].

La legge regionale n. 35/90 che istituisce e disciplina il sistema museale umbro ha permesso, nel giro di pochi anni, di ottenere importanti risultati. Numerosi musei sono stati riaperti al pubblico, nuovo personale assunto e soprattutto nuovi visitatori raggiunti. Di particolare interesse la strategia perseguita dalla Regione a riguardo del personale. Il principale problema da risolvere era, infatti, quello di trovare del personale che fosse in grado di svolgere una serie di attività (dall'accoglienza dei visitatori, alla salvaguardia delle opere, alla manutenzione delle strutture fino alla organizzazione di attività didattiche e promozionali). Problema che è stato superato creando la figura degli «operatori intramuseali», personale con conoscenze di storia dell'arte, di museografia, di storia locale e del territorio, di lingue, di tecnologie. Gli operatori così formati hanno costituito due cooperative che gestiscono 16 musei in base a un modello di convenzione tra le cooperative stesse e gli enti proprietari suggerita dalla Regione. Il sistema museale risulta oggi essere efficiente con positive ricadute economiche per gli enti proprietari. Nella maggior parte dei casi i ricavi coprono i costi di gestione e quindi nessun intervento da parte degli enti proprietari è richiesto; in altri gli enti addirittura ricevono

[10] G. D'ALESSIO, «I musei italiani tra normativa statale e legislazione regionale», in P. Valentino (a cura di), *L'immagine e la memoria*, Roma, Leonardo Periodici, 1992, p. 89.

[11] M. MONTELLA (a cura di), *Il sistema museale regionale dell'Umbria*, Venezia, Electa, 1995, p. 20.

parte dei ricavi. La struttura a rete così delineata riesce dunque a migliorare i servizi, a offrirne di nuovi senza che si registri un aumento dei costi per le amministrazioni locali ma anzi in alcuni casi giungendo a una riduzione degli stessi.

Dall'analisi delle esperienze maturate in diversi paesi e contesti si può constatare come le reti omogenee di musei sia gestibili più facilmente rispetto a quelle eterogenee. Un altro fattore che può pregiudicare la riuscita di una rete è dato dalla distanza; musei che fanno parte di una stessa area geografica hanno maggiori possibilità di scambiarsi informazioni e di costituire centri comuni. Le reti centralizzate e fortemente integrate sembrano consentire una efficienza maggiore anche se aumentano i contrasti al suo interno da parte del personale scientifico delle singole istituzioni che mal tollerano una perdita di autonomia e controllo sulla politica culturale. Infine le attività che maggiormente si prestano ad essere gestite in comune riguardano: il marketing, le raccolte di fondi e di sponsorizzazioni, l'informatizzazione dei cataloghi, la contabilità, la gestione del personale, la didattica.

Per concludere il discorso sulle reti si deve far menzione della possibiltà di attivare reti non museali (a questo riguardo un esempio è costituito dal Consorzio dei Castelli Storici del Friuli-Venezia Giulia)[12].

2.2 L'esempio della Réunion des Musées Nationaux

Una tipologia particolare di rete museale è costituita dalla Réunion des Musées Nationaux, organizzazione istituita dallo Stato francese nel 1985 «per raccogliere e gestire i fondi necessari all'acquisizione di opere d'arte per conto delle collezioni pubbliche»[13]. Nel corso del tempo i compiti affidati alla RMN sono andati estendendosi e ora essa è al servizio di 34 musei nazionali di diverse dimensioni, occupa 1500 persone e gestisce un budget di 260 miliardi.

Attualmente oltre all'acquisizione delle opere la RMN svolge altre tre funzioni:

[12] S. BAGDADLI, *Il museo come azienda*, Milano, Etas Libri, 1997, p. 182.

[13] G. MONSAINGEON, «La Réunion des Musées Nationaux, i musei francesi e l'Europa dei Francesi», in *Cadmo intermezzo*, Roma, Tecnodid, anno IV, marzo 1996, p. 23.

1) *Accoglienza del pubblico.*

La RMN gestisce la biglietteria, le prenotazioni e le visite guidate; stabilisce le tariffe e incassa gli introiti, provvede a effettuare periodiche inchieste al fine di migliorare la conoscenza del pubblico servito e dunque il servizio offerto. Si fa promotrice di campagne informative presso il pubblico.

2) *Organizzazione delle mostre.*

La RMN si fa carico della gestione amministrativa e logistica delle esposizioni, soprattutto per quanto attiene alle procedure di prestito e alle relazioni con gli sponsor e con i musei partner delle esposizioni itineranti.

Inoltre coproduce mostre anche al di fuori del circuito di musei che fanno capo ad essa. Il comitato delle mostre con un anticipo di tre o quattro anni stabilisce il programma delle mostre in base alle proposte dei conservatori dei singoli musei, prendendone in considerazione il valore scientifico e tenendo conto delle possibili risposte da parte del pubblico.

3) *Pubblicazione e diffusione di libri e oggetti.*

«L'attività commerciale rispecchia la volontà della RMN di conciliare servizio pubblico e logica commerciale, nell'interesse dei musei e del pubblico»[14].

L'impegno editoriale della RMN è considerevole: ogni anno vengono pubblicati 130 titoli in dieci lingue. Le decisioni sulle pubblicazioni sono prese in accordo con i responsabili dei musei e successivamente tali scelte devono essere confermate dalla apposita commissione delle pubblicazioni composta da amministratori e conservatori. La RMN pubblica opere di vario genere per poter soddisfare tutte le esigenze, sia quelle dei musei che quelle del pubblico: cataloghi, guide alle collezioni, documenti di divulgazione, libri per ragazzi, pubblicazioni scientifiche, multimedia, audio e video.

Inoltre un settore «immagini» all'interno del dipartimento editoriale si occupa della produzione di cartoline e manifesti.

Per diffondere le proprie pubblicazioni al di fuori dei punti vendita dei musei la RMN si serve dei normali canali distributivi.

[14] *Ibidem*, p. 26.

Accanto all'attività editoriale la RMN si occupa della vendita e della produzione degli oggetti. Tutte le nuove creazioni devono essere approvate dalla apposita commisione che ne assicura la qualità e il legame con le collezioni. La RMN stringe accordi con istituzioni straniere per sviluppare la diffusione dei propri prodotti.

Infine sempre nell'ambito delle attività commerciali gestite dalla RMN si deve ricordare l'attività di vendita per corrispondenza.

La RMN si pone dunque come agenzia di servizi, che «sfruttando le economie di scala derivanti dalla possibilità di svolgere attività per un numero consistente di musei»[15], è in grado di offrire una serie di servizi di grande qualità a costi convenienti tanto che anche in Italia si è aggiudicata insieme all'editore Allemandi la gara per la gestione dei servizi aggiuntivi della Galleria Nazionale d'Arte Moderna di Roma. Pur essendo un ente pubblico che fa capo al Ministero francese della Cultura, la RMN ha uno statuto che le permette di svolgere una attività imprenditoriale in maniera snella ed efficace e in condizioni di concorrenza sul mercato.

[15] S. BAGDADLI, *Il museo come azienda*, Milano, Etaslibri, 1997, p. 101.

Bibliografia generale

Adams G., «The selling of the museum», in *Museum Studies Journal*, 1986.

Addison E., «Quel partenariat entre le musées et les entreprises?», in Tobelem J. M. (a cura di), *Musées. Gerer autrement, La documentation française*, Parigi, 1996.

Aguiari R., *Il Marketing dei Musei*, unità del Corso di perfezionamento in Didattica generale e museale, in corso di stampa.

Alexander E.R., «Effectiveness in interorganizational coordination - A comparative case analysis», in *Publications in Architecture and Urban Planning*, University of Wisconsin, 1981.

Amari M., *I musei delle aziende. La cultura della tecnica tra arte e storia*, Milano, F. Angeli, 1997.

Arcangeli R., *Economia e Gestione delle Imprese di Servizi Pubblici*, Padova, Cedam, 1995.

Bagdadli S, «Cooperazione o isolamento? Verso una nuova organizzazione dei musei italiani», in *Economia & Management*, n. 1, 1995.

Bagdadli S, «La rete di musei», in Piva A. (a cura di), *Musei 2000 alla ricerca di una identità*, Marsilio, 1995.

Bagdadli S., *Il museo come azienda*, Milano, Etas Libri, 1997.

BARBIANI L., PEREGO F. (a cura di), *Scienza e crisi del Museo*, Napoli, Liguori editore, 1993.

BAUMOL W., «Il morbo dei costi e le sue effettive implicazioni per la politica di sostegno dell'arte», in Pennella G., Trimarchi M. (a cura di), *Stato e mercato nel settore culturale*, Formez, Il Mulino, 1993.

BAUMOL W., BOWEN W., *Performing Arts-The economic Dilemma*, New York, Basic Books, 1966.

BAYART D., BENGHOZI P., *Le Tournant Commercial des Musées*, Parigi, Parigi, La Documentation Française, 1993.

BEARMAN D., «Interactivity in american museums», in *Museum Management and Curatorship*, n. 12, 1993.

BELCHER M., *Exhibitions in museums*, Leicester University Press, Leicester, 1991.

BENGHOZI P., «L'émergence de la gestion dans le secteur des musées», in Tobelem J. (a cura di), *Musées. Gerer autrement*, Parigi, La documentation française, 1996.

BERGER, D., «Il Mercato delle Riproduzioni di Opere d'Arte», in *L'Italia dei Nuovi Musei*, Roma, Fratelli Palombi Editori, 1994.

BINNI L., *Per una storia del museo*, Garzanti, Milano, 1989.

BLATTBERG R., BRODERICK C., «Marketing of art museums», in M. Feldstein (a cura di), *The Economics of Art Museums*, Chicago-London, The University of Chicago Press, 1991.

BOBBIO L., «Le peculiarità dell'ordinamento museale italiano nel contesto europeo e il dibattitto sulla sua riforma», in P. Valentino, (a cura di), *L'immagine e la memoria*, Roma, Leonardo Periodici, 1992.

BODO C, «Nuovi approcci alla gestione del museo», in *Economia della cultura*, n. 1, 1994.

BODO C., «La politica culturale regionale tra flussi e riflussi», in *Economia della cultura*, n. 1, 1995.

BODO C., (a cura di), *Rapporto sull'economia della cultura in Italia 1980-1990*, Roma, Istituto Poligrafico e Zecca dello Stato, 1994.

BOURDIEU P., DARBEL A., *L'amour de l'art*, Paris, Les Editions de Minuit, 1969.

BROSIO G., SANTAGATA W, «Mettiamo pure a bilancio i nostri beni culturali», in *Il giornale dell'arte*, n. 124, 1994.

BROSIO G., SANTAGATA W., *Rapporto sull'economia delle arti e dello spettacolo in Italia*, Torino, Edizioni della Fondazione Giovanni Agnelli, 1992.

BUNCH S., «Do travelling Exhibits influence Museum Attendance?», in *Curator* 131, 1988.

BYRNES W., *Management and the arts*, Boston-Londra, Focal Press, 1993.
CAMERON F., «Museum audience research: the effect of an admission fee», in *Museum News*, n. 41, 1962.
CARLINI L., «Firenze: arte e economia», in A. Roncaccioli (a cura di), *L'Azienda Museo*, Padova, Cedam, 1996.
CAUSI M., «Beni culturali, spesa pubblica e occupazione», in *Economia della cultura*, n. 1, 1994.
CHOQUET O., «Les sorties: une occasion de contacts», in *Economie et statistiques*, 214, oct.,1988.
CLARKE R., «Government Policy and Art Museums in the United Kingdom», in M. Feldstein (a cura di), *The Economics of Art Museums*, Chicago-London, The University of Chicago Press, 1991.
CLES, «Ipotesi per la redazione di un piano per la fruizione culturale e turistica della città di Ferrara», *Rapporto intermedio*, dicembre 1987.
COMBE C., «Marketing in Museums: A Contextual Analysis», in *Museum Management and Curatorship*, n. 12, 1993.
CONTICELLO B., «Quale futuro per i musei?», in *Il Museo*, 1-2, Istituto Poligrafico dello Stato, 1993.
CORDARO M., «Il nuovo tariffario per la riproduzione del patrimonio storico e artistico italiano», in Ministero per i Beni Culturali e Ambientali (a cura di), *L'Italia dei Nuovi Musei*, Roma, Fratelli Palombi Editori, 1994.
D'ALESSIO G., «I musei italiani tra normativa statale e legislazione regionale», in P. Valentino (a cura di), *L'immagine e la memoria*, Roma, Leonardo Periodici, 1992.
D'HARNONCOURT, A., «The Museum and the Public», in M. Feldstein (a cura di), *The Economics of Art Museums*, Chicago, The University of Chicago Press, 1991.
DAVIDSON SCHUSTER, J. M., «I visitatori di musei d'arte: più paesi a confronto», in *Economia della Cultura*, I, 2, 1991.
DESJARDINS J., JACOBI D., «Les étiquettes dans les musées et les expositions scientifiques et techniques», in *Publics et Musées* n. 1, Lyon, Presses Universitaires de Lyon, 1992.
DICKENSON V., «An inquiry into the relationship between museum board's and management», in *Curator* 34/4, 1991.
DICKENSON V., «Museum visitor surveys: an overview, 1930-1990», in *Cultural Economics*, 1992.
DONNAT O., «Les publics des musées en France», *Publics et Musées*, n. 3, Lyon, Presses Universitaires de Lyon, 1993.

EMILIANI A., «Il patrimonio storico-artistico: dalla dimensione storica a quella economico-territoriale», in *Economia della cultura*, n. 2, 1995.

FALK J., DIERKING L., *The Museum Experience*, Washington, Whalesback Books, 1992.

FELDSTEIN M. (a cura di), *The Economics of Art Museums*, Chicago-London, The University of Chicago Press, 1991.

FÉVRIER G., «La Signalétique sur le lieu d'accueil des musées», in *Publics et Musées* n. 4, Lyon, Presses Universitaires de Lyon, 1994.

FINN A., HOSKINS C., «Le develloppement de nouveaux produits dans le industries culturelles», in *Recherche et Applications en Marketing*, n. 4, 1995.

FOOTE J., QUAN P., «Moral obligations or marketing tool?», *Foundations News*, settembre-ottobre 1985.

FRONVILLE C., «Marketing for museums: For profit Tecniques in the Non Profit World», in *Curator*, n. 28, 1985.

FUORTES C., «Musei ed efficienza economica: quattro casi di studio», in C. Bodo (a cura di), *Rapporto sull'economia della cultura in Italia 1980-1990*, Roma, Istituto Poligrafico e Zecca dello Stato, 1994.

GALBRAITH J., *Organization Design*, Boston, Addison-Wesley, 1977.

GORELLI S., «La domanda», in C. Bodo (a cura di), *Rapporto sull'economia della cultura in Italia 1980-1990*, Roma, Istituto Poligrafico e Zecca dello Stato, 1994.

GOTTESDIENER, H., *Freins et motivations à la visite des musées d'art*, Ministère de la Culture, Département des Etudes et de la Prospective, mai 1992.

HOOD M., «L'interaction sociale au musée, facteur d'attraction des visiteurs occasionnels», *Publics et Musées*, n. 5, Lyon, Presses Universitaires de Lyon, 1995.

HOOD M., «Staying away-why people choose not to visit museums», in *Museums news*, n. 61, 1983.

ISTITUTO NAZIONALE DI STATISTICA, *Indagine statistica sui musei e le istituzioni similari*, Roma, ISTAT, 1995.

KOTLER P., *Al servizio del pubblico*, Milano, Etas Libri, 1978.

KOTLER P., SCOTT W., *Marketing Management*, Torino, Prentice Hall International- Isedi, 1993.

KOTLER P., ANDREASEN A., *Strategic Marketing for Non-profit Organizations*, Prentice-Hall, 1987.

LAKOTA R., *The efficacy of three visitor lerning*, Washington, Smithsonian Institution, 1973.

LEE S., *On understanding art museums*, Englewood Cliffs, 1975.
LEON A., «Politiche espositive e mercato delle esposizioni», in *Economia della Cultura*, VI, n. 2, Torino, Il Mulino, 1996.
LÉVI-STRAUSS, C., «Intervista», in *Le Débat*, n. 70 (mai-aout 1992).
LORENZONI G., *L'architettura di sviluppo delle imprese minori*, Bologna, Il Mulino, 1990.
LUGLI A., *Museologia*, Roma, Jaka Book, 1992.
LUKSETICH W., LANGE M., JACOBS P., «The Effectiveness of Museum Fund-Rising Efforts», in W. Hendon (cura di), *Paying for the Arts*, Ohio, Akron University Press, 1987.
MALARO M., *A Legal Primer on Managing Museum Collections*, Smithsonian Institution Press, Washington D. C., 1985.
MC DONALD G., «Un nouveau corps de visiteurs: musées et changements culturels», in *Publics & Musées*, n. 3, Lyon, Presses Universitaires de Lyon, 1993.
MC LEAN F., *Marketing the museum*, Routledge, London, 1997.
MERLO A, «Assetti istituzionali innovativi per la cultura», in Roncaccioli A. (a cura di), *L'Azienda Museo*, Padova, Cedam, 1996.
MERLO A., «La gestione dei servizi museali», in Piva A. (a cura di), *Musei 2000 alla ricerca di una identità*, Marsilio, 1995.
MINISTERO PER I BENI CULTURALI E AMBIENTALI, *L'Italia dei Nuovi Musei*, Roma, Fratelli Palombi Editori, 1994.
MONSAINGEON G., «La Réunion des Musées Nationaux, imusei francesi e l'Europa dei Francesi», in *Cadmo intermezzo*, Tecnodid, Roma, anno IV, marzo 1996.
MONTELLA M. (a cura di), *Il sistema museale regionale dell'Umbria*, Venezia, Electa, 1995.
MOTTOLA MOLFINO A., «Servizi aggiuntivi», in *Il giornale dell'arte*, n.158, 1997.
MOTTOLA MOLFINO A., *Il libro dei musei*, Milano, U. Allemandi & C., 1991.
MUSEUM OF LONDON, *Annual Report 1993-1994*.
MUSEUM OF LONDON, *Market Research Survey*, 1996.
MUSEUM STORE ASSOCIATION, *MSA Data Banque preliminary report*, Denver, MSA Press, 1989.
NOLAN J., «La gestion de l'incertitude dans les musées», in Tobelem J. (a cura di), *Musées. Gerer autrement, La documentation française*, Parigi, 1996.
ONIDA P., *Economia d'azienda*, Torino, Utet, 1968.
PANATI G., GOLINELLI G., *Tecnica Economica Industriale e Commerciale*, Roma, NIS, 1991.

PAULUS O., «Approche économique», in G. Duprat (a cura di), *Note d'information concernant le Rapport sur les reseaux de musées*, Istituto di studi politici di Strasburgo, 1993.

PEREGO F., *Memorabilia: il futuro della memoria*, Vol I, Bari, Laterza, 1987.

PETIX L. (a cura di), *Complementi al corso di tecnica industriale e commerciale*, Roma, Edizioni Kappa, 1992.

PINNA G., «Per un museo moderno», in Binni L., *Museo*, Milano, Garzanti, 1989.

PIVA A. (a cura di), *Musei 2000*, Venezia, Marsilio, 1995.

PIVA A., *La costruzione del museo contemporaneo*, Jaca Book, Milano, 1982.

POMMEREHNE W., FREY B., *La culture a-t-elle un prix?*, Parigi, Commentaire Plon, 1993.

PORTER M., *Il vantaggio competitivo*, Edizioni di Comunità, Milano, 1987.

PRIDE L., DIROCCO L., LEWIS J., *Museum Program Survey 1979*, Washington, National Center for Educational Statistics, 1981.

PRIMICERIO D., *L'Italia dei Musei*, Milano, Electa, 1991.

PRONTI S., BOCCENTI L., *Il museo tra istituzione e azienda*, Milano, Il Sole 24 Ore Libri, 1996.

RAYMOND T., «The business of managing the arts», in *Harvard Business Review* (september-october), 1978.

RICCIUTI C., *Organizzazione aziendale*, Padova, Cedam, 1992.

RIVIÈRE G., VISSER H., HERMAN F. E., «Museum Showcases», in *Museum*, XIII, n. 1, 1960.

ROM, *Communicting with the Museum Visitor*, Toronto, Royal Ontario Museum, 1976.

RONCACCIOLI A. (a cura di), *L'Azienda Museo*, Cedam, Padova, 1996.

RUDENSTINE N., «Museum Finances», in M. Feldstein (a cura di), *The Economics of Art Museums*, Chicago-London, The University of Chicago Press, 1991.

SCHOUTEN F., «The future of museums», in *Museum Management and Curatorship*, n. 12, 1993.

SCHUSTER J., «Visitatori di musei d'arte: più paesi a confronto», in *Economia della Cultura*, n. 2, 1991, Venezia, Marsilio, 1991.

SCREVEN C., «Comment motiver les visiteurs à la lecture des étiquettes», in *Publics et Musées* n. 1, Lyon, Presses Universitaires de Lyon, 1992.

SHAPIRO P., «Marketing for Nonprofit Organizations», in *Harvard Business Review* (september-october), 1973.

TOBELEM J. M., «De l'approche marketing dans les musées», in *Publics & Musées*, n. 2, Lyon, Presses Universitaires de Lyon, 1993.

TOBELEM J. M., *Musées et Culture, le financement à l'américaine*, Lyon, Editions W., 1990.

TOURING CLUB ITALIANO, *I musei in Italia: punti critici, responsabilità, proposte*, 1995.

UNTERMAN I., «The strategy gap in Not-for-Profits», in *Harvard Business Review* (May-June), 1982.

VALENTINO P., «Gli ingranaggi delle macchine del tempo: la struttura economica delle organizzazioni museali», in P. Valentino (a cura di), *L'immagine e la memoria*, Roma, Leonardo Periodici, 1992.

VALLI C., «L'innovazione nella gestione delle attività non profit: il caso musei», in A. Roncaccioli (a cura di), *L'azienda museo*, Padova, Cedam, 1996.

VAN DE VEN A. H., «On the nature, Formation and Maintenance of Relations among Organizations», in *Academy of Management Review*, ottobre 1976.

WRIGHT J., «The quality of Visitor's Experiences in Art Museums», in *The New Museology*, Londra, 1989.

Indice

Introduzione	P.	7
Parte Prima		
LA FUNZIONE MARKETING	»	11
Capitolo Primo		
ASPETTI GENERALI	»	13
1.1 Definizione della missione	»	13
1.2 Definizione degli obiettivi	»	18
1.3 Analisi dell'ambiente di marketing	»	18
Capitolo secondo		
ANALISI DELL'OFFERTA	»	21
2.1 Il sistema museale: l'esempio italiano	»	21
2.1.1 La classificazione. La distribuzione geografica	»	23
2.1.2 Il profilo tipologico	»	25
2.1.3 La posizione giuridica	»	26
2.1.4 La situazione gestionale	»	28
2.1.5 Il «contenitore» del museo	»	30
2.2 Le caratteristiche dei musei	»	31
2.3 Analisi della concorrenza	»	35

CAPITOLO TERZO
ANALISI DELLA DOMANDA » 41
3.1 Domanda esplicita e domanda potenziale » 41
3.1.1 Sviluppo della domanda esplicita e della domanda potenziale » 44
3.2 Il pubblico dei musei » 50

CAPITOLO QUARTO
LA FUNZIONE DI MARKETING » 57
4.1 Aspetti generali » 57
4.2 Gli strumenti » 59
4.2.1 Il prezzo » 59
4.2.2 Il prodotto » 63
4.2.2.1 Le collezioni esposte » 63
4.2.2.2 Il magazzino » 64
4.2.2.3 La disposizione degli oggetti, la disposizione delle sale » 65
4.2.2.4 Le etichette: aspetti formali » 68
4.2.2.5 La didattica » 69
4.2.2.6 Le mostre » 72
4.2.2.7 Attività collaterali » 76
4.2.2.8 I punti di ristoro » 78
4.2.2.9 I punti vendita interni/esterni » 78
4.2.3 Il Place » 86
4.2.3.1 Il comfort fisico e psicologico del visitatore » 89
4.2.3.2 L'illuminazione e il condizionamento » 90
4.2.4 La Promotion » 91
4.2.4.1 Le pubbliche relazioni » 92
4.2.4.2 La pubblicità » 94
4.2.4.3 La promozione » 95

PARTE SECONDA
LA FUNZIONE FINANZIARIA » 97

CAPITOLO PRIMO
ASPETTI GENERALI » 99
1.1 Ambito e ruolo della funzione finanziaria » 99
1.2 Il fabbisogno finanziario » 105
1.2.1 Il personale » 106
1.2.2 Restauro e sviluppo » 106
1.2.3 Attività scientifica » 107

1.2.4 Esposizioni » 107
1.2.5 Materiali e consumi » 108

Capitolo secondo
LE FONTI ESTERNE DI FINANZIAMENTO » 117
2.1 I privati » 117
2.1.1 Le agevolazioni fiscali » 120
2.2 Le fondazioni » 123
2.2.1 Categorie di fondazioni » 127
2.2.2 Le modalità di intervento » 127
2.3 Le imprese » 128
2.3.1 Il cause-related marketing » 132
2.3.2 Le sponsorizzazioni » 133
2.4 Lo Stato » 137

Capitolo terzo
LE FONTI INTERNE DI FINANZIAMENTO » 143
3.1 Le dotazioni di capitale » 143
3.1.1 Le politiche di investimento » 146
3.2 I diritti di entrata » 149
3.2.1 I biglietti » 149
3.2.2 Gli abbonamenti » 153
3.3 I volontari » 154
3.4 Le attività commerciali » 156
3.4.1 I rischi e le difficoltà delle attività commerciali » 160
3.4.2 La politica editoriale » 161
3.4.3 La vendita per corrispondenza » 163
3.4.4 I diritti sulle riproduzioni » 165

Parte Terza
L'ORGANIZZAZIONE DEL MUSEO » 167

Capitolo primo
L'ORGANIZZAZIONE INTERNA » 169
1.1 La struttura dell'ordinamento museale.
Un confronto internazionale » 169
1.2 Il rapporto tra dimensione museale e commerciale » 172
1.2.1 Il dipartimento commerciale strettamente controllato.
Il caso del Museum of Modern Art di New York » 176
1.2.2 Il dipartimento commerciale separato.
L'esempio del Metropolitan Museum e del Louvre » 179

1.2.3 Il dipartimento commerciale privatizzato.
La National Gallery di Londra » 182
1.2.4 Un esempio di museo impresa.
Il Museo della Civilizzazione del Québec » 183
1.3 La gestione del personale » 184

CAPITOLO SECONDO
LE COLLABORAZIONI STRATEGICHE » 189
2.1 Organizzazione a rete » 189
2.2 L'esempio della Réunion des Musées Nationaux » 195

BIBLIOGRAFIA GENERALE » 199

Terza Università degli studi di Roma
Dipartimento di Scienze dell'Educazione
Centro di didattica museale
Laboratorio di Pedagogia sperimentale